



**HAL**  
open science

## Une quête de liberté sous contrainte.

Michel Villette

► **To cite this version:**

Michel Villette. Une quête de liberté sous contrainte.. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 2022, 142, pp.50-61. halshs-04758597

**HAL Id: halshs-04758597**

**<https://shs.hal.science/halshs-04758597v1>**

Submitted on 30 Oct 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Une quête de liberté sous contrainte De PME familiales à la direction des ressources humaines d'un grand groupe européen

Par Michel VILLETTE

Professeur de sociologie à AgroParisTech et chercheur au Centre Maurice Halbwachs  
(ENS/EHESS/CNRS)

Tout système économique suscite un certain type d'hommes et de femmes, bien faits pour y réussir. En référence à Hobbes et à Locke, les travaux du philosophe écossais C. B. Macpherson sur « l'individualisme possessif » (1962) identifient les caractéristiques de « l'homme libéral accompli » : émancipation ; engagement volontaire ; propriété de sa propre personne ; aliénation de sa force de travail dans des rapports marchands ; tendance à réduire les rapports sociaux à des rapports marchands. La transcription d'entretien commentée présentée dans cet article fait partie d'une série dédiée à l'étude de personnes qui ont suivi des carrières ascendantes et internationales dans de grandes entreprises. La combinaison d'une compétence d'initié, d'une acceptation inconditionnelle des contraintes du métier et d'une forte lucidité fait l'intérêt de ce genre de témoignages, qui apporte des informations sur le monde des affaires et sur ce qu'est aujourd'hui une personne en quête d'accomplissement, dans le contexte du capitalisme mondialisé.

*Cette transcription d'entretien commentée fait partie d'une série dédiée à l'étude de personnes qui ont suivi des carrières ascendantes et de plus en plus internationales dans de grandes entreprises (Villette, 2001, 2005, 2007, 2019). Constamment en quête de performance, elles évoluent dans des entreprises exigeantes et se voient confier des missions réputées difficiles. Elles ont en commun d'insister avec réalisme sur la dureté des situations, et sur la nécessité de sacrifier beaucoup à l'impératif de réussite professionnelle dans le cadre d'un système dont elles connaissent les limites<sup>(1)</sup>. La combinaison d'une compétence, d'une acceptation inconditionnelle des contraintes et d'une forte lucidité fait tout l'intérêt de ces témoignages. Ils apportent des informations précieuses sur le monde des affaires, mais aussi sur ce qu'est aujourd'hui une personne en quête d'accomplissement dans le capitalisme mondialisé.*

Tout système économique donne naissance à un certain type d'hommes et de femmes, bien faits pour y réussir ou, au moins, s'en accommoder. Les travaux du philosophe écossais C. B. Macpherson sur « l'individualisme possessif » (1962) proposent, en référence à Hobbes et à Locke, une définition du type idéal de « l'homme libéral accompli ». Macpherson lui attribue cinq qualités : émancipation, engagement volontaire, propriété de sa propre personne, aliénation de sa force de travail et tendance à réduire les rapports sociaux à des rapports marchands. Les personnes dont nous présentons les témoignages font un intense travail sur elles-mêmes pour utiliser ces cinq qualités dans leur vie professionnelle.

Dans « Avenir de classe et causalité du probable » (1974), Pierre Bourdieu<sup>(2)</sup> notait que « les pratiques sont commandées par les conditions passées de la production de leur principe générateur et ne se montrent adaptées aux conditions objectives que si celles-ci sont demeurées identiques (ou semblables) aux conditions dans lesquelles il s'est constitué ». Les personnes dont nous présentons le témoignage n'ont pas pu, ou pas voulu, prolonger les conditions d'existence de leurs parents. Elles ont changé de pays, de langue, de culture, de métier, de classe sociale. Elles ont improvisé une profonde réadaptation de leurs dispositions afin de réaliser, dans un contexte économique nouveau, les aspirations formées dans leur jeunesse.

<sup>(1)</sup> Pour un exemple de témoignage autobiographique typique de cette posture, voir Noël Goutard (2005) ainsi que son commentaire (Villette, 2007).

<sup>(2)</sup> BOURDIEU P. (1974), « Avenir de classe et causalité du probable », *Revue Française de Sociologie*, XV, page 4.

Ces personnes sont parties à l'aventure en quête d'un nouveau style de vie leur permettant de saisir les occasions offertes par les nouvelles conditions de marché. En même temps, elles sont particulièrement bien placées pour en connaître les risques.

Sur les marchés du travail des cadres dirigeants de grandes entreprises – marchés ouverts et compétitifs –, la « causalité du probable<sup>(3)</sup> » (pour reprendre une formule proposée par Pierre Bourdieu), c'est l'anticipation des incidents de carrière. Ces anticipations incitent chacun à adopter des conduites de précaution : veiller à entretenir la confiance de ses employeurs, éviter de quitter un emploi avant d'en avoir trouvé un meilleur, adopter une conduite d'épargnant, c'est-à-dire constituer des réserves financières pour pouvoir changer d'employeur, de métier, de lieu de résidence et, souvent aussi, pour faire face à de probables divorces, plus ou moins liés aux aléas d'une carrière nomade et très contrainte.

La « causalité du probable » pousse aussi ces cadres à négocier leur propre personne et leurs propres compétences (Villette, 2001). L'anticipation des risques de carrière leur impose de rester à tout moment « employables », c'est-à-dire aussi conformes que possible aux attentes des employeurs<sup>(4)</sup>. Ainsi, pour reprendre la formulation proposée par Macpherson, on pourrait dire que c'est une conduite d'« individualiste possessif » ("*possessive individualism*") qui s'impose dans ce genre de carrière, afin de se prémunir contre les aléas d'un capitalisme dont ces personnes connaissent et redoutent les excès, tout en cherchant à en tirer le meilleur parti.

Peu de travaux de recherche sociologique se sont penchés sur ce type de parcours en accordant toute l'attention requise au point de vue subjectif des intéressés, à leur propre interprétation de leur histoire de vie et à la manière dont ils perçoivent le monde social qui les entoure.

<sup>(3)</sup> BOURDIEU P. (1974), *op. cit.*, en particulier page 9, note 15 : « [...] la propension à abandonner les études est d'autant plus forte, toutes choses égales d'ailleurs (et en particulier la réussite scolaire), que sont plus faibles, pour la classe d'appartenance, les chances objectives d'accès aux niveaux les plus élevés du système d'enseignement ; et les effets de cette "causalité du probable" s'observent au-delà des pratiques et jusque dans les représentations subjectives de l'avenir et dans l'expression déclarée des espérances ». Voir aussi *Le Sens pratique*, Minuit, 1980, en particulier la page 90.

<sup>(4)</sup> Pouvoir et savoir se vendre. Cette nécessité est particulièrement impérieuse pour les enfants des classes moyennes qui ont relativement bien réussi à l'école, mais pas assez toutefois pour accéder aux statuts protecteurs du secteur public. Ces jeunes « entre-deux », ni énarques, ni polytechniciens, ni agrégés, ni « exclus du système scolaire », ces bacs + quelque chose (+ 2, + 3, + 5 ans, docteurs même) sont titulaires d'un parchemin à la valeur incertaine hors du marché étroit des emplois publics. Ils disposent d'une qualification considérable, certes, mais pas nécessairement pertinente du point de vue de l'usage qu'en peut faire un employeur du secteur privé. Leur « valeur » devra donc être entretenue, négociée et confirmée à chaque étape du parcours professionnel.

Dans l'espace académique anglo-saxon, une littérature abondante s'est attachée à expliquer les carrières réussies. Certains chercheurs pensent avoir identifié les cinq caractéristiques comportementales qui seraient les clés de la réussite (Judge, Higgins et Thoresen, 1999). D'autres pensent que les capacités d'apprentissage sont déterminantes (Dai, De Meuse et Tang, 2013), ou encore, une attitude proactive (Seibert, Kramer et Crant, 2001). Certains expliquent la réussite par la place occupée par l'individu dans un réseau de relations (Seibert, Kraimer et Liden, 2001) et d'autres placent au centre de leur explication le rôle décisif d'un mentor (De Janasz, Sullivan et Whiting, 2003 ; Turban et Dougherty, 1994). Des chercheurs en gestion se penchent sur le rôle des gestionnaires de ressources humaines dans la réussite des carrières (Schneider, 1988 ; Coff, 1997, etc.). Toutes ces tentatives pour réduire un phénomène complexe et multiforme à quelques variables explicatives principales ont au moins le mérite, si on les additionne, de fournir un repérage des multiples facteurs à prendre en compte pour expliquer des trajectoires singulières, des facteurs qui apparaissent tous, à un moment ou un autre, dans le témoignage de M. R.

Un autre groupe de travaux s'attache à étudier la performance et les conditions de l'adaptation des expatriés au travail dans le pays d'accueil (Jun, Gentry et Hyun, 2001 ; Mendehhall et Oddou, 1985 ; Naumann, 1993 ; Newman, Bhal Bhatt et Gutteridge, 1978). Dans ces recherches, il s'agit le plus souvent d'une personne envoyée en mission par la maison-mère pour intervenir dans une filiale d'un pays tiers. L'expatrié typique est supposé originaire du pays parent (*i.e.* un Américain envoyé en mission à l'étranger par une multinationale américaine). Les carrières nomades auxquelles nous nous intéressons ici sont beaucoup plus diverses. Les *professionals* ou *executives* que nous étudions passent à la fois d'un pays à l'autre et d'une entreprise à l'autre, et ne sont pas originaires du pays où la maison-mère est née. Le développement de ces carrières nomades a été anticipé par des auteurs américains dès les années 1990 (Kanter, 1989 ; Kotter, 1993) mais plutôt considéré en France comme un mythe que ne confirmaient pas les statistiques françaises, présentant encore la majorité des carrières de cadres comme des carrières maison (Cadin, 2005).

En France, dans le cadre de polémiques anciennes sur l'identité et les contours de la classe moyenne, les travaux sociologiques insistent sur les échecs et les incidents de carrière plutôt que sur les réussites. Les phénomènes de relégation (Boltanski, 1980), la souffrance au travail (Dejours, 1993), les inégalités dans les chances de carrière (Pochic, 2001) sont au centre des préoccupations. L'ambition de réussir une carrière ascendante est parfois interprétée comme l'expression d'une « névrose de classe » (de Gaulejac, 2001), à moins que ce ne soit la résistance des cadres aux prescriptions des employeurs qui vienne au centre du propos (Courpasson et Thoenig, 2008). Le parcours professionnel des cadres est encore perçu comme un parcours « d'hommes de l'organisation » entretenant avec leurs employeurs une relation de confiance

(Bouffartigue, 2001). La rupture de cette relation à l'initiative de l'employeur est présentée comme un accident révélateur d'une condition malheureuse, prise en tenaille entre classe ouvrière et classe bourgeoise, position qui conduit inexorablement à une forme de fausse conscience sartrienne et d'aliénation au travail (Aubert, 2004 ; Linhart, 2010).

Dans la plupart de ces recherches, les biographies des cadres sont résumées, quantifiées et utilisées pour montrer les caractéristiques d'une catégorie de personnes supposées avoir une identité, des propriétés et une destinée communes (Laufer et Paradeise, 1982 ; Dubar, 1998). Sans faire exception à cette posture de recherche généralisée, l'article de Guillaume et Pochic (2009) présente les parcours de carrière de Anna, Beata, Linda et Csaba sous la forme de brèves notices rédigées par les chercheuses au style indirect. Elles fournissent des indications factuelles sur les parcours, mais ne permettent pas de saisir le point de vue subjectif sur l'expérience de la mobilité, un point de vue dont on ne peut prendre connaissance qu'en sortant du cadre des travaux académiques et en se tournant vers des autobiographies de cadres comme, par exemple, celle publiée par Noël Goutard (2005), ancien directeur général de Valeo, dont nous avons proposé un commentaire (Villette, 2007).

L'approche compréhensive d'histoires de vie singulières (Schutz, 1953 ; Becker, 1966 ; Bertaux, 1980 ; de Gaulejac et Roy, 1992) basée sur une théorie sociale individualiste (Macpherson, 1962 ; Boudon, 2002) peut être bien adaptée à la compréhension de parcours qui se développent sur le marché ouvert et international de l'emploi des *professionals* et des *executives*. Ces parcours multipays, multiemployeurs, sont suivis par des personnes en rupture avec leur pays et leur milieu social d'origine et qui n'appartiennent pas pour autant au petit monde des dirigeants des entreprises qui jalonnent leur parcours (Davis et Greve, 1997 ; Kogut et Waller, 2001), il est donc justifié de les traiter comme des individus.

## Un témoignage et son interprétation

Nous présentons ci-dessous une version retouchée d'un entretien d'une heure vingt avec M. R., directeur des ressources humaines d'une des branches d'une multinationale, *leader* mondial dans son domaine.

La rencontre a eu lieu dans un contexte extra-professionnel où nous nous retrouvions régulièrement. Au cours de conversations informelles avec M. R., son parcours nous a paru intéressant et nous lui avons proposé de participer à notre étude. Il a relu, commenté et approuvé le texte pour publication dans sa version finale, sous réserve d'anonymat. Nous avons donc masqué le nom des personnes, des lieux et des entreprises. La transcription de l'entretien a été légèrement réécrite pour passer du style du témoignage oral, qui comporte inévitablement une part d'hésitations, d'approximations et de répétitions, à un texte écrit. Cependant, nous avons gardé les formulations particulièrement significatives ou révélatrices.

Dans le texte, certains items sont en bleu et suivis d'un numéro qui renvoie au commentaire proposé à la suite du témoignage. Il s'agit de montrer que le type idéal de « l'homme libéral » théorisé par Macpherson est un modèle utile et pertinent pour comprendre comment certains professionnels parviennent à s'adapter aux contraintes de la vie des affaires.

Le choix de restituer une carrière dans les termes de celui qui l'a vécue nous impose de ne traiter qu'un seul cas dans le cadre de cet article, mais nous avons déjà publié d'autres analyses de parcours professionnels en utilisant comme modèle explicatif le type idéal de « l'homme libéral » proposé par Macpherson. Il nous a servi pour étudier l'entrée dans la vie professionnelle d'élèves d'une école de commerce (Villette, 2001), le parcours de milliardaires (Villette et Vuillermot, 2005), et la carrière de cadres expatriés aux Émirats Arabes Unis (Villette, 2019). Le modèle de « l'individualisme possessif » est apparu à chaque fois comme un outil simple, utile et pertinent pour décrire un certain type d'adaptation aux contraintes du monde des affaires.

Compte tenu des changements du capitalisme entre les années 1950 et 2020, il est judicieux de mettre le type idéal de « l'homme libéral » en concurrence avec le modèle plus classique de « l'homme de l'organisation » tel qu'il a été théorisé par W. H. Whyte (1959) ou encore par Robert Pagès *et al.* (1979)<sup>(5)</sup>. D'un modèle à l'autre, on passe d'une à plusieurs organisations, et la balance subtile entre aliénation et liberté se trouve complètement remise en chantier. Dans le modèle de « l'homme libéral », il s'agit tantôt de supporter les contraintes et de s'adapter, tantôt de passer d'une entreprise à l'autre afin d'accomplir un projet individuel.

## Témoignage de M. R

« Je suis né dans une ville de 50 000 habitants au Sud de l'Europe. Mon **grand-père était un notable [1]** de la ville qui avait créé le club de foot local et bien d'autres choses encore. Il tenait une des boulangeries les plus réputées de la ville. Ma mère travaillait dans la boulangerie de son père et s'occupait principalement de la relation avec les clients, c'était une personne joyeuse et communicative. Elle s'est mariée à 34 ans avec mon père, comptable de formation, venu s'installer dans notre petite ville à son mariage. En tant que chef de service d'un fonds de pension publique, il avait un statut de fonctionnaire, mais il travaillait en plus comme comptable pour les commerçants et les petites entreprises locales.

Je suis l'aîné d'une fratrie de quatre et j'ai fait toutes mes études primaires et secondaires dans les écoles publiques de la ville. Ensuite, je fus le premier membre de la famille à aller à l'université. Ma famille n'avait

<sup>(5)</sup> S'agissant des directeurs de ressources humaines, il serait intéressant d'opposer les parcours internationaux et multi-entreprises, comme celui de M. R., à d'autres parcours : DRH parachutés au sommet de l'entreprise après des carrières de hauts fonctionnaires ou de militaires ; DRH reconvertis dans cette fonction après une longue carrière dans l'entreprise et qui incarnent l'idéal type de « l'homme de l'organisation », bien plus que celui de « l'homme libéral ».

pas les moyens de m'envoyer à l'étranger comme le faisaient les grandes familles du pays à l'époque, et je suis donc allé étudier à 30 kilomètres de chez moi, à une heure de train. Mon père m'a laissé choisir la spécialité et, pour des raisons qu'on pourrait discuter, j'ai choisi la psychologie. J'avais obtenu le bac avec la note de 15,4, ce qui me donnait le choix entre toutes les disciplines – à part la médecine. J'ai donc choisi la psychologie par goût. Les études étaient assez intéressantes mais je me suis très vite investi à fond dans la vie associative. J'ai même été président de l'association des étudiants pendant un an. L'université comptait à l'époque 15 000 étudiants et les étudiants en psychologie n'étaient que 500. J'étais néanmoins un des membres de l'équipe dirigeante des étudiants pour toute l'académie.

À l'époque, il n'y avait plus guère d'agitation politique. On avait une alternance de gouvernements sociaux-démocrates tantôt un peu à droite et tantôt un peu à gauche. Pour ma part, je n'ai jamais été inscrit dans un parti. J'étais « non aligné » [2]. La vie associative pour moi était surtout une occasion de découvrir l'organisation et la gestion des hommes. L'association tenait un petit magasin qui vendait des vêtements, des bouquins, des fournitures. On avait un budget, des fournisseurs et des clients. Je m'en suis occupé pendant trois ans et j'ai appris beaucoup sur la façon de diriger une équipe, de négocier avec des fournisseurs, d'entretenir des rapports pas toujours très faciles avec les professeurs...

J'ai été l'un des étudiants qui faisaient partie du comité de négociation des statuts de notre université. Au milieu de professeurs célèbres que l'on voyait à la télé et d'auteurs de livres, j'ai pris la parole et j'ai défendu la thèse selon laquelle les élèves devaient être représentés au conseil d'administration, au même titre que les fonctionnaires statutaires. Je me suis toujours trouvé très à l'aise pour parler devant n'importe quel public, pour défendre mes idées et avoir un rôle de représentation et pas simplement de subir [3] ou de [phrase inachevée].

Au cours de cette période, j'ai établi beaucoup de liens d'amitié qui m'ont beaucoup servi pour la suite. J'étais quelque part en première ligne [4], très visible.

Lorsque j'obtins mon diplôme en juillet 1989, je savais que je serais obligatoirement incorporé dans l'armée en janvier 1990. Je disposais donc de six mois. Pourquoi rester chez mes parents à ne rien faire ? J'avais besoin d'argent et je voulais apprendre. L'un de mes anciens professeurs travaillait comme directeur des ressources humaines dans une mine de charbon. C'était une vieille mine qui employait plus de 1 000 salariés. Ce professeur me dit : "On a besoin de quelqu'un pour préparer les dossiers administratifs de la formation du personnel, qui sont indispensables pour obtenir les aides de l'État." Je n'avais jamais travaillé dans une mine et je ne connaissais rien à la gestion administrative du personnel, mais pourquoi pas ? Je lui ai fait confiance et j'ai quitté la maison de mes parents pour la première fois à cette occasion.

La mine, ce n'est ni la construction navale, ni les travaux publics, c'est un milieu extrêmement dur [5], fort de plus de 80 ans de luttes et d'une très forte influence communiste. C'est un milieu d'ouvriers, mais on est à la campagne. Le directeur de la production était à la fois un membre influent du parti communiste, le secrétaire du syndicat et un ingénieur compétent. Il était très respecté techniquement et très fort politiquement, impressionnant lors des assemblées générales du personnel.

La mine a été pour moi une très belle expérience humaine.

Pendant le service militaire, une fois passée la période des classes qui était pour moi des vacances, et au cours de laquelle on apprenait le maniement des fusils et des grenades en pleine nature, j'ai été nommé officier, ce qui ne voulait pas dire grand-chose. En pratique, j'étais à la capitale, dans un bel immeuble d'une avenue centrale, au service d'étude psychotechnique de l'armée. Là, des psychologues et des sociologues bien-pensants ne faisaient pas grand-chose. Ils étaient supposés travailler sur des projets, mais il n'y avait guère de projets. La charge de travail était légère et se réduisait à faire des descriptions de postes de travail et à faire passer des tests psychotechniques de routine, pour le recrutement des militaires.

Vivre à la capitale et ne pas foutre grand-chose, honnêtement, ça me travaillait le système. Je me suis dit : "Si je m'ennuie à l'armée pendant un an sans m'enrichir, je vais mourir." Alors je me suis inscrit aux cours du soir dans [un institut des sciences du travail]. C'était une école très connue où intervenaient des gens influents [6], des ministres, des hauts fonctionnaires, des DRH, des gens essentiellement liés au parti socialiste d'ailleurs, mais de très bon calibre. J'ai eu comme professeur d'économie un représentant actuel [du pays] à l'OCDE. J'ai beaucoup appris dans cette école sur les méthodes, les techniques de gestion des ressources humaines. La formation était plus pratique qu'à l'université. J'ai pu passer d'une approche de la psychologie individuelle à l'étude des organisations.

À la fin de mon service militaire, et toujours célibataire, je me suis mis à chercher un emploi et je suis tombé sur un petit cabinet de consultants qui ne comptait que quatre personnes et était dirigé par une de mes anciennes professeures. Ce cabinet faisait de l'ingénierie de formation, du recrutement et de la sélection du personnel. Il avait une belle clientèle. J'y ai beaucoup animé de stages de formation, par exemple, pour les vendeurs de Kodak. J'ai animé aussi des stages de communication, des stages de *leadership*, des formations de formateurs... À l'époque, on investissait beaucoup dans la formation pour utiliser un maximum de fonds des Communautés européennes [7]. C'est pourquoi le marché de la formation était très porteur.

On m'a demandé aussi de jouer un rôle [8] commercial pour démarcher des clients. C'était pour moi un défi car j'étais, et je suis toujours, timide. Je ne sais pas aller frapper à la porte d'inconnus. Sincèrement, je n'ai pas réussi à attraper un seul client et puis je me suis

lassé d'enchaîner les stages les uns après les autres et de répéter toujours la même chose, sans pouvoir laisser ma patte. **Je me suis dit très vite** : "Le *consulting*, ce n'est pas pour moi."

Cette expérience a duré deux ans, je me suis marié, puis j'ai déposé ma candidature pour un emploi chez l'un des premiers producteurs de bière du pays.

Cette entreprise avait été fondée dans les années 1960 par une famille de milliardaires, puis nationalisée entre 1974 et 1984, puis privatisée à nouveau, et rachetée par des grosses fortunes, en accord avec Carlsberg. Elle employait 2 500 personnes.

C'était une boîte très organisée, plutôt moderne, et qui gagnait beaucoup d'argent. Carlsberg était un des actionnaires et nous produisions sous licence des produits danois. L'un des membres du comité de direction était danois et il y avait beaucoup de contacts avec la maison-mère. Cependant, on ne peut pas dire que c'était une multinationale, mais plutôt une boîte locale, détenue majoritairement par des **grandes familles** [9], et qui vendait de la bière sur le marché local, avec le soutien technique d'un actionnaire minoritaire danois.

**Ce qui est intéressant, c'est que je passe alors** [10] d'une petite boîte de *consulting* de cinq personnes à une grande boîte de 2 500 cents personnes, quatre sites industriels et une organisation moderne. Au siège, il y a quatre personnes au service juridique, un service stratégie et prospective, un service de *marketing* sophistiqué, une gestion des stocks moderne. Le personnel est géré sur la base d'une évaluation des postes selon la méthode Hay.

Je suis affecté au siège social et je m'occupe de la pesée des postes selon la méthode Hay du recrutement, de l'évaluation des performances, de la revue salariale, le tout sous l'autorité du directeur des ressources humaines. Cependant, je découvre rapidement que l'équipe de DRH du siège est complètement coupée des usines. J'étais déjà en poste depuis six mois, l'usine était à côté et personne ne m'avait invité à aller voir ce qui s'y passait. J'ai trouvé cela bizarre. Je n'avais qu'un an d'expérience mais je ne pouvais comprendre que les responsables des ressources humaines n'aient aucun contact avec les hommes et les femmes qu'ils avaient à gérer.

Il y avait dans ce siège social **une culture élitiste qui conduisait à se prétendre toujours plus "stratégique" et à ne pas se salir les mains au contact de la vie des usines** [11]. Finalement, cette expérience était très décevante. On restait toujours à l'écart des vrais problèmes, de la grève, de la panne, de l'accident. **On n'était pas au contact du travail et, pour un jeune qui a envie de se casser les dents** [12], tu finis par te dire : "Ça ne me sert à rien".

J'étais copain avec l'assistante d'un membre du comité de direction dont le beau-frère était propriétaire d'une des marques de rêve du prêt-à-porter dans le pays. C'était une boîte familiale qui avait une usine près de la capitale et deux magasins de luxe dans la ville. La famille recherchait un directeur des ressources

humaines pour gérer ses 400 salariés. J'ai accepté. C'était vraiment un saut dans le vide, mais comme tu le vois, **dans la première partie de ma carrière, je cherche à faire des choses toujours plus grandes, toujours plus difficiles, et c'est ça qui me motive** [13].

Je n'étais finalement pas confortable dans cette fonction de cadre de siège où tu ne vois rien de ce qui se passe. Je m'ennuyais, alors **je me suis dit** : "Tu vas avoir une boîte de 400 personnes, surtout des femmes dans le prêt-à-porter haut de gamme. Il n'y a encore qu'un embryon de fonction RH, purement juridique et administrative, tout reste à développer, et ils n'ont pas de compétences... Ils ne paient pas très bien, mais je suis débutant et ça me convient".

**Je n'avais jamais** fait la paie, je n'avais jamais fait un plan de formation, je n'avais jamais fait de discipline, **je n'avais jamais** [14] fait un entretien de licenciement et j'avais 28 ans, mais tout s'est très bien passé, parce que dans cette entreprise familiale, la chaîne de commandement était très affinée, les relations entre les personnes étaient fortes, si bien que les relations sociales étaient bien tenues.

Cette expérience m'a beaucoup marqué, j'ai compris que, par-delà les mots du management et des grandes théories, **il faut maîtriser les basiques** [15].

Je vais dire quelque chose qui a choqué beaucoup de monde, mais on peut parler des heures et des heures sur les relations interpersonnelles, et ça ne sert à rien. Il faut revenir aux basiques : un contrat de travail avec des droits et des devoirs, un engagement, des résultats. Si tu ne comprends pas les arrière-pensées liées au salaire, tu ne comprends rien. Si un salarié vient travailler un samedi, ce n'est pas parce qu'il aime la boîte, c'est parce qu'il a besoin des heures supplémentaires. **Nier ce genre d'évidence en se perdant dans des considérations trop subtiles, c'est ne rien comprendre aux relations du travail** [16].

Je faisais toute la gestion du personnel moi-même, y compris la paie avec l'aide d'une seule employée administrative. Cela m'a ramené à l'essentiel, aux basiques. J'avais une complète responsabilité et une grande marge de liberté. Les gens me faisaient confiance et je pouvais agir souplesment sur tous les paramètres de la gestion du personnel. Mais au bout de trois ans, **je me suis dit** : [17] "Ce n'est tout de même que 400 personnes, c'est une petite entreprise familiale, le prêt-à-porter a des hauts et des bas, **il est temps de voir autre chose**" [18].

J'ai alors fait **un second saut** [19] en direction d'une entreprise contrôlée par une des plus importantes familles industrielles du pays.

L'entreprise avait son origine dans le travail du cuir et fabriquait des chaussures. Elle s'était diversifiée aussi dans la chimie pour faire des semelles en caoutchouc synthétique, puis des films d'emballage pour l'industrie alimentaire. Les quatre usines, aux métiers très différents, relevaient de conventions collectives distinctes. **Mon rôle** [20] était de prendre la suite d'un directeur du personnel qui partait à la retraite, et de développer une fonction de gestion des ressources

humaines modernisée. Cependant, en 1999, l'entreprise traverse une grave crise. Le marché de la chaussure est déprimé. Le Sud de l'Europe perd des parts de marché face à des pays moins chers comme le Maroc, la Tunisie ou la Turquie. C'est alors ma première expérience d'une situation de crise.

J'ai déjà neuf ans d'expérience dans la gestion des ressources humaines, mais je n'ai pas une vision complète du fonctionnement de l'entreprise. Je ne connais rien au *marketing* ni à la comptabilité, ni à la production, ni à la logistique, alors, comme la boîte ne marche pas bien, **je me mets dans l'idée [21]** de faire un *executive MBA*, ce qui va me permettre de valoriser mes dix ans d'expérience et me donner une vision transversale de toutes les fonctions de l'entreprise.

J'ai donc négocié de ne travailler que trois jours par semaine et de faire en même temps un MBA dans une *business school* réputée, où l'on diffusait des cours en anglais et en espagnol. Cette année de formation **m'a profondément transformé [22]**. J'ai pris ce virus qu'il y a dans les MBA où l'on vous dit constamment : "Vous allez sauver le monde, vous allez faire une super carrière, etc." Il y avait dans le corps enseignant des gens brillants qui avaient fait Harvard, Stanford, Cambridge, l'INSEAD, HEC. J'ai eu aussi un prof qui venait de l'École des Mines de Paris et qui m'a vraiment impressionné. À la suite de cette formation, je ne suis pas devenu entrepreneur, mais j'ai eu l'impression de comprendre comment marchent les affaires et **je me suis dit : "Le monde est à moi !" [23]**

Je me suis senti prêt à faire **encore un saut en avant [24]**. La boîte familiale dans laquelle j'étais **m'a alors paru trop petite [25]**. Je n'avais plus envie d'expliquer une fois de plus à une lointaine petite cousine de la famille qu'elle ne remplissait pas les conditions pour être embauchée...

En juin 2000, le MBA en poche, un chasseur de têtes me propose un poste dans la multinationale européenne C. qui cherchait un DRH pour une usine dans le Nord du pays. C'était une usine de 1 500 personnes, qui venait d'être rachetée par le groupe C. Ils avaient décidé de changer complètement l'encadrement et il n'y avait plus que des Français expatriés dans la ligne hiérarchique. L'embauche d'un DRH du pays semblait une évidence...

**Je n'avais jamais [26]** travaillé dans un groupe international et je me disais : "Ça va être terriblement exigeant." C., c'est la qualité, le contrôle des coûts, et **j'allais être en première ligne [27]**. **Je me suis dit : "Pourquoi pas ?" [28]**

Au début, l'usine était en expansion et puis, j'ai dû gérer le déclin, lorsqu'une partie des productions est partie au Maroc et en Tunisie.

À ce moment-là, j'ai dû diminuer très fortement les effectifs. J'ai tenu trois ans et demi dans cette usine, avec des hauts et des bas. **La première année a été horrible et je me suis dit : "Ces gars sont complètement fous" [29]**. Le choc culturel avec C. a été terrible. Dans cette boîte, le temps est la variable principale. Il faut

tout faire très vite, tout de suite. Si tu fais bien dans deux mois, ça ne sert à rien. Il faut faire moyennement, mais aujourd'hui. Il vaut mieux faire n'importe quoi là, maintenant, que de prendre une bonne décision trop tard.

Le deuxième élément essentiel de cette culture, c'est le management par le résultat. Je n'étais pas habitué à compter au centime près, tout le temps, à propos de tout. Je n'étais pas habitué à ce qu'on me dise : "Tu as fait cela avec 50 centimes, demain tu vas le faire aussi bien, mais avec seulement 35 centimes..."

Cette dynamique m'a beaucoup perturbé au début. **Les décisions venaient de Paris, j'étais un jeune RH de 35 ans et elles me semblaient non négociables [30]**. Je ne comprenais pas comment on pouvait décider depuis le siège mondial, sans même chercher à comprendre la situation locale. Je me sentais piloté à distance, obligé à me conformer à des décisions qui me paraissaient folles, avec une pression et une charge de travail que je n'avais pas imaginées.

Par exemple, j'ai dû réaliser un plan d'embauche de 500 personnes en six semaines, alors que je savais très bien que la main-d'œuvre qualifiée nécessaire n'était pas disponible dans la région. **C'est un travail de fou furieux [31]**.

Le passage du capitalisme familial au capitalisme international de C., c'est une énorme intensification du travail pour tout le monde, y compris pour moi.

Les relations hiérarchiques sont aussi très différentes. Dans les entreprises familiales, je pouvais dire à mon patron que je n'étais pas d'accord. Chez C., ça ne servait à rien. C'était non négociable. **"Tu t'adaptes ou tu ne restes pas." [32]**

Honnêtement, je me disais, "c'est absurde, **où est-ce que je me suis mis ?**" À la fin de la première année, **je me suis dit : "Ce n'est pas pour moi" [33]**. J'apprenais beaucoup, mais je n'approuvais pas cette politique.

**Le déclic, je l'ai eu à la fin de la seconde année [34]**, lorsque mon supérieur hiérarchique, M. B., m'a envoyé faire une formation dans les usines au Maroc et en Italie. C'était la première fois que je sortais du site industriel, pour aller voir ce qu'était C. dans d'autres pays.

J'ai tout de suite vu que ces usines n'étaient pas plus avancées que la vieille usine que je connaissais, ni mieux organisées, ni plus disciplinées. J'ai compris que, dans mon pays, **on était trop orthodoxes et trop défensifs [35]**.

Si le siège disait : "Il faut faire les entretiens entre le 1<sup>er</sup> octobre et le 31 décembre", on se croyait tenus d'obéir à la lettre. **Moi, je buvais leurs paroles et je les appliquais sans m'autoriser aucun dérapage [36]**. En allant voir ailleurs, j'ai vu des gens qui se battaient face aux mêmes difficultés que moi, mais j'ai pu prendre un peu de hauteur, et mieux comprendre le rôle du siège, le rôle de la branche et le rôle de l'établissement. J'ai mieux compris comment les choses se goupillent entre les différentes strates de l'organisation, et **j'ai mieux compris mon pouvoir de**

décision, finalement plus important que ce que j'avais cru [37]. Les autres n'obéissaient pas tout le temps, et, au siège, ça ne les embêtait pas plus que ça. Ils savaient bien qu'en Tunisie, on ne peut pas faire exactement la même chose qu'en France ou en Espagne. Tu peux être conforme aux principes, mais les interpréter différemment, et cette grille de lecture, je ne l'avais pas avant.

Là, je me suis dit : "Finalement, c'est tout de même un beau groupe." [38]

On ne va pas parler des Français dans cet entretien... Ce sont des gens très secs, avec une perspective très cartésienne qui, dans mon interprétation d'homme du Sud de l'Europe, ne laissent pas de place à l'affect, à la culture, à l'intégration des pratiques pour les faire évoluer... C'est une des raisons de la résistance de ma part. On ne va pas le nier, c'est quelque chose qui m'a toujours choqué.

J'avais eu jusque-là beaucoup de chance, avec une progression de carrière intéressante, du textile à la chimie puis à la mécanique, et de la PME familiale au grand groupe international ; mais quel était le *next step* ? J'ai été pris dans une sorte d'euphorie [39] lorsqu'à la fin de l'année 2003, le DRH de la branche, de passage dans l'usine, m'a dit : "Bon, tu vas bientôt finir tes trois ans dans cette usine, tu es classé parmi les cadres à haut potentiel du groupe, qu'est-ce que tu voudrais faire ? Est-ce que tu pourrais t'imaginer un jour quitter ton pays ?"

Je n'étais pas un grand voyageur à l'époque, j'étais marié avec deux enfants en bas âge, et l'international n'était pas présent dans notre quotidien. Ma femme était propriétaire d'un petit cabinet de conseil, et ce n'était pas une activité exportable mais, tout de suite, on s'est dit : "Pourquoi pas ?" Il n'y avait aucune nécessité particulière [40], il n'y avait pas de crise dans le pays, on gagnait bien notre vie, mais c'était tout de même tentant comme expérience [41], même si ça n'allait pas changer radicalement notre niveau de revenus.

Donc, le DRH de la branche, M. J., me dit : "Il y a une place dans mon équipe, est-ce que ça t'intéresserait de devenir directeur des relations sociales de la branche D. ?" À l'époque, il y avait 14 000 personnes dans cette branche, avec des usines en France, au Portugal, en Italie et au Maghreb. Je me suis dit : "Moi je ne suis pas juriste de formation, qu'est-ce que je peux apporter ?" Mais dans l'esprit de M. J., c'était clairement un poste d'attente pour prendre ensuite un poste de DRH de division avec une dimension vraiment internationale.

M. J. m'a annoncé un peu plus tard que lorsque j'arriverais à Paris, il ne serait plus là et, en effet, il a été promu DRH du groupe. Du coup, je ne savais pas qui allait être mon chef direct. La situation était un peu délicate. J'avais une invitation pour venir à Paris en tant qu'expatrié dans un poste que je ne maîtrisais pas, dans une équipe dont je ne connaissais pas le responsable, deux enfants en bas âge qui ne parlaient pas un mot de français et ma femme qui devait revendre son cabinet de conseil.

La dose d'inconnu était très importante [42]. Pour les enfants, c'était une merveilleuse opportunité de développement international (et je confirme que ce fut effectivement le cas). Pour moi, c'était évidemment une énorme promotion et donc on a accepté<sup>(6)</sup> [43].

En 2005, C. était à la fin du plan de restructuration des opérations en France. Ce plan consistait à fermer sept usines. À mon arrivée, c'était fait, mais C. avait besoin de quelqu'un comme moi dans l'équipe parce que, comme je l'ai appris plus tard : il restait des usines à fermer au Sud de l'Europe [44].

Dans un contexte de délocalisation vers le Maghreb, la Roumanie, la Pologne, on fermait toutes les unités de production du Sud de l'Europe.

La première délocalisation qui s'était opérée de la France vers le Sud de l'Europe dans les années 1990 se poursuivait, quinze ans plus tard, par une délocalisation du Sud de l'Europe vers le Maghreb et les pays de l'Est. L'étape suivante, à la fin des années 2000, a consisté à dire que la Pologne et le Maghreb devenaient, à leur tour, trop chers, et qu'il fallait chercher toujours plus loin, vers l'Égypte ou l'Inde. C'était incroyable, à chaque fois, on se promettait de diviser les coûts de production par dix [45]. À chaque fois, on remplaçait une main-d'œuvre vieillissante, qui avait acquis un certain niveau de salaire et des avantages sociaux, par des jeunes, bien formés, moins chers, et disposant de moins de protections sociales.

J'ai joué mon rôle dans cette histoire [46], c'était très difficile mais bon, je voyais bien les limites de ce système [47], confirmées par de nombreuses études depuis.

Les Marocains ou les Égyptiens ne sont pas stupides. Une fois l'usine installée, ils font monter le niveau des salaires. Ils n'acceptent pas de ne gagner durablement que les 100 euros par mois qu'ils ont acceptés au départ. Par conséquent, toutes les simulations faites pour justifier les délocalisations se révèlent rapidement fausses.

Ce sont les directeurs de production qui étaient les promoteurs de ces délocalisations, ils étaient obsédés par les bas coûts de main-d'œuvre et focalisés seulement sur la réduction des coûts directs de production, à court terme, car c'est sur ce critère qu'ils étaient évalués. Ils négligeaient le coût complet des délocalisations. Le coût de fermeture des usines anciennes n'était pas de leur responsabilité et n'entrait pas dans leurs budgets. L'augmentation probable des coûts de main-d'œuvre après l'ouverture d'une nouvelle usine n'entrait pas non plus dans leur champ de responsabilités.

On s'est fait beaucoup d'illusions sur les bénéfices de cette *norïa* incessante de délocalisations, toujours plus loin. Une des causes de ces illusions, c'est que les managers qui prenaient les décisions avaient des primes calculées sur le seul résultat opérationnel à court terme.

<sup>(6)</sup> Note de l'enquêteur : cette acceptation débouchera quelques années plus tard sur un divorce.



À Paris, au siège, je deviens donc directeur des relations sociales de la branche D. Je suis dans un rôle d'expert. Je supervise huit pays, mais **je suis derrière le rideau** [48]. Mon rôle est de monter des opérations "à risque zéro", risque zéro du point de vue du client qui doit être livré en tout état de cause ; du point de vue juridique ; du point de vue de la réputation de l'entreprise ; et du point de vue du budget qui doit être tenu au centime près.

Pendant les deux premières années, j'ai appris cette façon de **monter des opérations très maîtrisées** [49]. J'étais derrière le rideau, c'est-à-dire que c'était toujours le patron du pays et le DRH local qui négociaient directement avec les syndicats et qui communiquaient avec les employés, la presse et les autorités locales. **Mon rôle** était de les faire réfléchir et de les aider à anticiper : "Quelle est votre stratégie ? Quel est votre planning ? Quel est votre plan d'action ? Quel est votre budget ?" **Je vérifiais que tout était bien mis en œuvre comme prévu, et que les résultats étaient atteints** [50]. **Mon rôle** était aussi de faire le lien entre l'établissement, la branche et le groupe.

J'étais là pour soutenir les équipes locales. Je les soutenais moralement, et je les obligeais à se poser les bonnes questions au bon moment. J'essayais de faciliter leur travail. Le seul cas où j'ai dû intervenir directement, c'était dans une fermeture d'usine en Galice. Du fait que je parle espagnol, j'ai passé trois mois enfermé dans l'usine avec le directeur du site et le DRH. L'usine était en grève en permanence, avec la police, les séquestrations, et tout le pathos imaginable dans **une vieille usine que le groupe C. venait de racheter et décidait finalement de fermer** [51]. C'est la seule opération où je me suis retrouvé **en première ligne** pour représenter l'entreprise face aux grévistes. Là, j'ai vécu directement les tourments d'une fermeture de site [...]. »

[Fin de l'enregistrement]

## Éléments d'analyse

Le récit proposé par M. R. est l'expression d'une trajectoire singulière, une formule de vie idiosyncratique, produit de la rencontre entre des dispositions et des aspirations issues de la socialisation primaire, puis d'un enchaînement unique d'expériences professionnelles, le tout restitué de mémoire et dans des circonstances propices à la confiance, alors que la carrière est à son zénith, et que le parcours se présente globalement comme une réussite.

Les éléments d'analyse sociologique que nous présentons ci-dessous visent à comparer ce parcours au type idéal de « l'homme libéral », tel que l'a défini Macpherson (1962).

Nous considérerons donc successivement les cinq traits typiques des personnes qui, selon Macpherson, sont bien faites pour s'adapter aux exigences d'une carrière réussie, dans une société de marché : émancipation ; engagement volontaire ; propriété de sa propre personne ; aliénation de sa force

de travail dans des rapports marchands ; tendance à réduire les rapports sociaux à des rapports marchands.

## Émancipation

Les premières expériences dans les associations étudiantes sont clairement considérées comme une occasion de développer des compétences de *leader*. Il s'agit de diriger une équipe, de défendre ses idées, de négocier, de ne pas subir [3], d'être en première ligne [4].

Tous les événements de la carrière sont présentés non pas comme le produit d'une fatalité ou d'un hasard, mais comme des choix orientés vers un but constant : toujours plus grand, toujours plus haut [13, 25, 40, 41]. Ces choix sont toujours présentés comme volontaires et réfléchis. À de multiples reprises, ils sont le résultat d'une délibération avec soi-même signalée par la formule : « Je me suis dit »...

Lorsqu'on regroupe ces formules, on obtient la série suivante :

- « Je me suis dit : "Le *consulting*, ce n'est pas pour moi." »
- « Je me suis dit : "Ce n'est qu'une petite entreprise familiale, il est temps de voir autre chose." »
- « Je me suis dit : "Le monde est à moi." »
- « Je me suis dit : "Pourquoi pas ?" » [28]
- « Je me suis dit : "Ce n'est pas pour moi." » [33]
- « Là, je me suis dit : "Finalement, c'est tout de même un beau groupe." » [38]

Après chacune de ces délibérations, le changement d'employeur est présenté comme un saut dans l'inconnu délibéré et assumé :

- « J'ai alors fait un second saut en direction... » [19]
- « Je me suis senti prêt à faire encore un saut en avant... » [24]

L'émancipation s'exprime aussi dans le franc-parler, le souci de décrire honnêtement les situations scabreuses et la capacité à critiquer les abus et les dérives dont M. R. a été le témoin au cours de sa carrière [45, 47].

## Engagement volontaire

Le choix initial d'aller travailler dans une mine de charbon, « milieu extrêmement dur » [5] est présenté comme une « très belle expérience humaine ». La dureté des situations de travail est considérée ensuite comme une occasion de s'accomplir en tant qu'homme, ce qu'exprime parfaitement la formule : « Pour un jeune qui a envie de se casser les dents » [12].

La reprise d'études pendant la durée du service militaire donne l'occasion d'accomplir une double journée de travail (comme papa), pour apprendre à fréquenter des « gens influents et compétents » [6].

Mobilité et individualisation sont accompagnées d'une représentation en termes de choix, qui fait écho aux travaux académiques sur l'"*elective belonging*" (Urry, 2005 ; Savage *et al.*, 2005).

### Propriété de sa propre personne

M. R. suit un parcours qui va du petit au grand, du local au global, du simple au complexe, du connu à l'inconnu. Il se place dans une perspective d'apprentissage et d'efforts permanents, orientés vers son propre développement personnel.

- « Dans la première partie de ma carrière, je cherche à faire des choses toujours plus grandes, toujours plus difficiles, c'est ça qui me motive. » [13]

Dans ce parcours, la soif d'apprendre apparaît comme un moteur permanent [10, 18, 22]. Elle donne au parcours de M. R. la forme d'un véritable *Bildungsroman*. Il raconte son histoire à la manière de romans comme *Les Années d'apprentissage de Wilhelm Meister* de Goethe, *Le Rouge et le Noir* de Stendhal, *Les Illusions perdues* de Balzac ou encore *Les Confessions du chevalier d'industrie Félix Krull* de Thomas Mann. Comme ces héros littéraires, M. R. découvre la vie chemin faisant. Son obsession est de « s'enrichir », l'enrichissement est pris ici au sens d'acquisition de compétences nouvelles, d'accroissement de la valeur de la personne, autant et plus qu'un accroissement des revenus qui n'est d'ailleurs pas toujours au rendez-vous.

M. R. insiste toujours sur ses incompétences et ignorances à son arrivée dans un nouveau poste. Autant de handicaps qu'il va surmonter en acceptant un nouveau saut dans l'inconnu, chacun de ces sauts étant aussi pour lui un investissement :

- « Je n'avais jamais travaillé dans une mine, et je ne connaissais rien à la gestion administrative du personnel... »
- « Je n'avais jamais fait la paie, je n'avais jamais fait de discipline, je n'avais jamais fait un entretien de licenciement... » [14]
- « Je ne suis pas juriste de formation, qu'est-ce que je peux apporter ? »
- « Je n'avais jamais travaillé dans l'automobile et je me disais... » [26]
- « La dose d'inconnu était très importante. » [42]

En quête d'apprentissage permanent, il se montre toujours lucide, il pratique la réflexivité, l'autocritique, tout en cherchant à affronter des épreuves toujours plus dures, des contraintes toujours plus fortes, dans l'espoir de progresser.

### Aliénation de sa propre personne dans des rapports marchands

M. R. ne manque jamais de se distinguer de ceux qui refusent de se salir les mains, les « élitistes », les « stratèges » [11, 48]. En même temps, il dresse des tableaux saisissants des missions difficiles qui lui sont confiées. Certaines de ces missions évoquent irrésistiblement le célèbre article d'Everett Hughes "Good People and Dirty Work" (1962), par exemple lorsqu'il déclare :

- « Je n'étais pas habitué à compter au centime près, tout le temps, à propos de tout. Je n'étais pas habitué à ce qu'on me dise : "Tu as fait cela avec 50 centimes,

demain tu vas faire aussi bien, mais avec seulement trente-cinq centimes." »

- « La première année a été horrible et je me suis dit : "Ces gars sont complètement fous." » [29]
- « C'est un travail de fou furieux. » [31]
- « J'ai passé trois mois, enfermé dans l'usine, avec le directeur du site et le DRH. L'usine était en grève en permanence, avec la police, les séquestrations, et tout le pathos imaginable dans [une vieille usine que le groupe C. venait de racheter et décidait finalement de fermer.](#) » [51]

Quelle que soit la dureté des situations rencontrées, dureté qu'il décrit avec réalisme et lucidité, il persiste néanmoins imperturbablement à considérer son parcours professionnel comme une progression, l'accomplissement d'un projet initial dont il ne dévie pas. Il veut toujours être en première ligne. Il s'agit là évidemment d'une métaphore militaire, et cette métaphore exclut qu'il se décrive lui-même à la manière des sociologues qui traitent de l'aliénation au travail. Le caractère ascendant de la carrière est incompatible avec une interprétation qui renverserait l'ascension, pour la décrire comme une descente aux enfers, faite de soumission aux exigences des employeurs et de l'accomplissement de travaux ingrats.

M. R. ne se déclare pas aliéné et ne se plaint jamais de l'être. Cependant, il présente son parcours comme une succession de rôles prescrits par les employeurs et qu'il s'efforce d'endosser. C'est en ce sens technique et totalement dépourvu d'affect ou de jugement de valeur que l'on pourrait parler d'aliénation, mais dans un sens très atténué et peu spécifique.

En effet, chaque fois qu'il change d'emploi, M. R. explique ce que l'employeur attend de lui en utilisant la formule : « Mon rôle était », qui a valeur de contrat, contrat avec l'employeur et contrat passé avec soi-même, et qui définit ce qu'il faut accomplir. À chaque fois, il va de soi que M. R. endosse le rôle et en fait son affaire personnelle :

- « On m'a demandé aussi de jouer un rôle. » [8]
- « Mon rôle était de prendre la suite... » [20]
- « J'ai joué mon rôle dans cette histoire... » [46]

La complète acceptation de la mission est une des clés de cette carrière. Cette acceptation culmine et connaît un tournant lorsque M. R. entre dans la multinationale C. Il s'imagine d'abord obligé d'obéir, à la lettre, aux exigences du siège parisien. Cet excès de zèle l'entraîne dans des tâches impossibles et dans un travail harassant :

- « Les décisions venaient de Paris, elles me semblaient non négociables. » [30]
- « Je me sentais piloté à distance, obligé de me conformer... » [29]

Un voyage d'étude dans d'autres établissements du groupe l'autorise enfin à cultiver une certaine distance au rôle, et à s'autoriser un certain recul critique et un droit à interpréter les prescriptions.



Photo © PRISMATIC PICTURES/ BRIDGEMAN IMAGES

Muybridge (Edward James), Homme en marche avec un chapeau, photographies, vers 1887. Collection privée.

« Il persiste imperturbablement à considérer son parcours professionnel comme une progression, l'accomplissement d'un projet initial dont il ne dévie pas. »

- « Le déclic, je l'ai eu à la fin de la seconde année, lorsque mon supérieur hiérarchique m'a envoyé... » [34]
- « J'ai compris qu'on était trop orthodoxes et trop défensifs. » [35]
- « Moi, je buvais leurs paroles et je les appliquais sans m'autoriser aucun dérapage. » [36]

Ces remarques signalent l'importance des efforts accomplis par M. R. pour se conformer aux rôles prescrits. Ces efforts ne sont pas complètement différents de ce que les sociologues nomment habituellement « aliénation », mais il s'agit en l'espèce d'une aliénation volontaire qui suscite alternativement des sentiments d'euphorie et de malaise :

- « Tu t'adaptes ou tu ne restes pas. » [32]
- « J'ai été pris dans une sorte d'euphorie. » [39]
- « Je voyais bien les limites de ce système. » [47]
- « Là, je me suis dit : "Finalement, c'est tout de même un beau groupe." » [38]

### Tendance à réduire les rapports sociaux à des rapports marchands

M. R., même lorsqu'il est très impliqué dans les associations étudiantes, écarte les préoccupations politiques ou sociales et déclare comme une évidence : « J'étais non aligné » [2]. C'est l'enquêteur qui doit alors insister pour obtenir un minimum d'explications sur le contexte politique dans l'université, à cette époque. Dans la suite de l'entretien, les questions politiques ou sociales ne seront plus jamais évoquées.

Deux moments dans son témoignage montrent comment, au fil des expériences vécues, les rapports marchands ont tendance à prendre le pas sur les autres modalités possibles du rapport social.

Le premier moment, c'est celui où M. R. rappelle les « basiques » du métier de gestionnaire des ressources humaines. Il insiste sur le rôle déterminant des rapports marchands entre employeur et employé pour comprendre la psychologie des employés [15, 16].

- « Si un salarié vient travailler un samedi, ce n'est pas parce qu'il aime la boîte, c'est parce qu'il a besoin des heures supplémentaires. Nier ce genre d'évidence en se perdant dans des considérations trop subtiles, c'est ne rien comprendre aux relations du travail. »

Le second, c'est lorsqu'il compare la multinationale aux entreprises familiales qu'il a connues précédemment :

- « Le passage du capitalisme familial au capitalisme international de C., c'est une énorme intensification du travail pour tout le monde, y compris pour moi. »
- « Les relations hiérarchiques sont aussi très différentes. Dans les entreprises familiales, je pouvais dire à mon patron que je n'étais pas d'accord. Chez C., ça ne servait à rien. C'était non négociable. Tu t'adaptes ou tu ne restes pas [32]. »

Ces analyses présentent une image marchande des situations rencontrées, puisqu'elles mettent en avant le calcul économique comme explication principale des conduites humaines et la soumission aux demandes des clients (ou de la hiérarchie) comme un impératif non négociable.

## Conclusion

Ce parcours est à la fois une ascension vers une position sociale espérée, voulue, constamment choisie dans un effort pour se surpasser, et une descente vers des expériences toujours plus difficiles, requérant l'endossement de rôles toujours plus durs à tenir. On pourrait y voir une dimension tragique. Cependant, comme dans le théâtre de Shakespeare, la dimension tragique est équilibrée ici par une dose d'humour. Cet humour, très manifeste lorsqu'on dispose de l'image vidéo, affleure lorsque le témoin signale que les psychologues militaires sont bien-pensants mais ne font pas grand-chose, que la formation continue du personnel sert surtout à drainer un maximum de fonds communautaires [7], ou lorsqu'il s'autorise une remarque inconvenante sur le froid rationalisme des Français, une pointe contre l'élitisme des sièges sociaux [11], ou encore une remarque sur l'importance des « basiques », qui est aussi la critique ironique de l'idéalisme de beaucoup de propos convenus sur la gestion des ressources humaines [16].

Preuve d'une résistance constante au conformisme professionnel, c'est toujours avec cet humour que M. R. évoque les situations professionnelles les plus difficiles, sans lamentations ni protestations. Il ne recule pas devant l'autodérision rétrospective à propos du moment où il découvre qu'on l'a promu au siège mondial pour le charger ensuite de fermer des usines dans son pays d'origine [44]. Tout en poursuivant sa carrière, M. R. n'hésite pas à critiquer les abus et les dérives dont il a été le témoin [45, 47], et l'on peut penser qu'il trouve dans le franc-parler une occasion de s'affranchir, dans une certaine mesure, du péril d'aliénation.

## Références

AUBERT N. (2004), *L'Individu hypermoderne*, Paris, Eres.

BECKER H. S. (1966), "The life history and the Scientific Mosaic", introduction au livre de SHAW C. R. (1966), *The Jack-Roller*, The University of Chicago Press ; traduction française par Jean Pennef, 1986, sous le titre « Bibliographie et mosaïque scientifique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Vol. 62-63, pp. 105-110.

BERTAUX D. (1980), « L'approche biographique : sa validité méthodologique, ses potentialités », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Nouvelle Série, Vol. 69, pp. 197-225.

BOLTANSKI L. (1980), *Les Cadres*, Paris, Éditions de Minuit.

BOUDON R. (2002), « Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ? », *Sociologie et Sociétés*, 34(1), pp. 9-34.

BOUFFARTIGUE P. (2001), « Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix », *Travail et emploi*, educnet.enpc.fr

BOURDIEU P. (1974), « Avenir de classe et causalité du probable », *Revue Française de Sociologie*, XV, p. 4.

BOZIOSELLOS N. (2009), "Expatriation outside the boundaries of the multinational corporation: A study with Expatriate Nurses in Saudi Arabia", *Human Resource Management*, 48 (1), pp. 11-134.

CADIN L. (2005), « Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ? », *Cahiers GDR*, n°10.

COFF R. W. (1997), "Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory", *Academy of Management Review*, Vol. 22, n°2, pp. 374-402.

COURPASSON D. & THOENIG J.-C. (2008), *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert.

DAI G., DE MEUSE K. P. & TANG K. Y. (2013), "The role of learning agility in executive career success: The results of two field studies", *Journal of Managerial Issues*, JSTOR.

DAVIS G. F. & GREVE H. R. (1997), "Corporate Elite Networks and Governance Changes in the 1980s", *American Journal of Sociology*, 103, pp. 1-37.

DE JANASZ S. C., SULLIVAN S. E. & WHITING V. (2003), *Mentor networks and career success: Lessons for turbulent times*, Academy of Management, amp.aom.org

DEJOURS C. (1993), *Travail et usure mentale, Essai de psychopathologie du travail*, Paris, Bayard.

DUBAR C. (1998), « Trajectoires sociales et formes identitaires. Clarifications conceptuelles et méthodologiques », *Sociétés contemporaines*, Vol. 29, n°1, pp. 73-85.

GAULEJAC V. de (1987), *La Névrose de classe : trajectoire sociale et conflits d'identité*, Paris, Hommes et Groupes.

GAULEJAC V. de & ROY S. (1992), « La sociologie et le vécu » in *Sociologies cliniques*, Paris, Desclée de Brouwer.

GOETHE J. W. Von (1795), *Wilhelm Meisters Lehrjahre*, Berlin.

GOUTARD N. (2005), *L'Outsider, Chroniques d'un patron hors norme*, Paris, Village Mondial.

GUILLAUME C. & POCHIC S. (2009), « Les carrières de cadres au cœur des restructurations : la recomposition des effets de genre ? L'internationalisation d'un groupe français en Angleterre et en Hongrie », *Sociologie du Travail*, 51(2), pp. 275-299.

HESLIN P. A. (2005), "Conceptualizing and evaluating career success", *J. Organiz. Behav.*, 26, pp. 113-136. DOI:10.1002/job.270

HUGHES E. C. (1984), "The Sociological Eye", *Selected Papers*, New Jersey, Transaction Publishers, pp. 87-97.

JUDGE T. A., HIGGINS C. A. & THORESEN C. J. (1999), "The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span", *Personnel Psychology*, 1999, Wiley Online Library.

JUN S., GENTRY J. W. & HYUN Y. J. (2001), "Cultural adaptation of business expatriates in the host marketplace", *Journal of International Business Studies*, pp. 369-377.

KANTER R. M. (1989), "Careers and the wealth of nations" in M. B. Artur, D. T. Hall et B. S. Lawrence ed., *Handbook of Career Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 506-522.

KOGUT B. & WALKER G. (2001), "The Small World of Germany and the Durability of National Networks", *American Sociological Review*, 66, pp. 317-335.

KOTTER J. P. (1995), *The New Rules, How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, New York, The Free Press.

LAMONT M. & LEMIEUX C. (1995), *La Morale et l'Argent : les valeurs des cadres en France et aux États-Unis*, Paris, Éditions Métailié.

LAUFER J. & PARADEISE C. (1982), « Pour une nouvelle stratégie d'analyse des carrières de cadres », *Sociologie du Travail*, Vol. 24, n°4, « Les cadres : places et destins », pp. 473-478.

LINHART D. (2010), *Subjectivité collective et travail*, Paris, Érès.

MACPHERSON C. B. (1962), *The Political Theory of Possessive Individualism*, Oxford University Press.

MENDEHALL M. & ODDOU G. (1985), "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review", *Academy of Management Review*, 10(1), pp. 39-47.

NAUMANN E. (1993), "Organizational Predictors of Expatriate Job Satisfaction", *Journal of International Business Studies*, 24(1), pp. 61-80.

NEWMAN J., BHATT B. & GUTTERIDGE T. (1978), "Determinants of Expatriate Effectiveness: A Theoretical and Empirical Vacuum", *The Academy of Management Review*, 3(3), pp. 655-661.

PAGES M., BONETTI M., GAULEJAC V. de & DESCENDRE D. (1979), *L'Emprise de l'Organisation*, Paris, PUF, 7<sup>e</sup> édition, 2019, Éditions de l'Université de Bruxelles.

- PASSERON J.-C. (1990), « Biographies, flux, itinéraires, trajectoires », *Revue française de sociologie*, Vol. 31, n°1 (Jan. - Mars), pp. 3-22.
- POCHIC S. (2001), « La menace du déclassement. Réflexions sur la construction et l'évolution des projets professionnels de cadres au chômage », *La Revue de l'IRES*, - halshs.archives-ouvertes.fr
- PRALONG J. & PERETTI-NDIAYE M. (2016), « Les cadres devraient-ils être "nomades" ? Scripts de carrière et qualité de carrière de cadres français », *Revue française de gestion*, Vol. 260, n°7, pp. 91-109.
- RAYMOND H. (1982), « Les Samouraïs de la Raison : Enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie », *Sociologie du Travail*, Vol. 24, n 4, « Les cadres : places et destins », pp. 378-402.
- SAVAGE M., GAGNALL G. & LONGHURST B. (2005), *Globalisation and Belonging*, London, Sage.
- SCHNEIDER S. C. (1988), "National vs. corporate culture: Implication for human resource management", *Human Resource Management*, Vol. 27, Issue 2, pp. 231-246, Wiley Online Library.
- SCHUTZ A. (1953), "Common-sense and Scientific Interpretation of Human Action", *Philosophy and Phenomenological Research*, 14,1, pp. 1-37 ; trad. fr. : *Le Chercheur et le Quotidien*, Méridiens Klincksieck, Paris, 1987.
- SEIBERT S. E., KRAMER M. L. & CRANT J. M. (2001), "What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success", *Personnel Psychology*, 54, pp. 845-874.
- SEIBERT S. E., KRAMER M. L. & LIDEN R. C. (2001), "A social capital theory of career success", *Academy of management journal*, 2001. amj.aom.org
- URRY J. (1999), *Sociology beyond Societies*, London, Routledge.
- VILLETTE M. (2001), « Vendre et se vendre, notes sur une attitude libérale devant la vie », *Regards sociologiques*, n°21, pp. 87-98.
- VILLETTE M. (2007), « "Autoportrait d'un homme d'affaires idéal-typique", compte rendu du livre de Noël Goutard, *L'Outsider*, Éditions Village Mondial, 2006 », *Gérer et Comprendre*, juin.
- VILLETTE M. & VUILLERMOT C. (2005), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte, p. 11.
- VILLETTE M. (2019), « Travailler aux Émirats Arabes Unis : entre émigration et expatriation », in SCHUERKENS U., BRANINE M. & MAMAN A. (Ed.), *Pour une sociologie du management en Afrique et dans le monde arabe*, Paris, L'Harmattan.
- WAGNER A. C. (1998), *Les Nouvelles Élités de la mondialisation : une immigration dorée en France*, Paris, PUF.
- WHYTE W. H. Jr. (1959), *L'Homme de l'Organisation*, Paris, Plon.