

■ L E S A M I S D E ■

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire Économie et sens

organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
Kurt Salmon
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Unicancer
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} janvier 2014)

DES ITINÉRAIRES DE PATRONS ATYPIQUES, OU LA PLACE DE L' "ÉTRANGER"

par

Norbert ALTER

Sociologue

Professeur à l'université Paris-Dauphine

Séance du 6 novembre 2013

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Ils sont noirs, maghrébins, homosexuels, handicapés physiques et pourtant patrons. Elles sont femmes, peut-être aussi noires ou maghrébines qui sait, et pourtant patronnes. Ils ne sont ni énarques, ni titulaires de MBA mais, bien qu'autodidactes, ils sont patrons. Et tous ont réussi, leur entreprise prospère, leurs collaborateurs et leurs clients les respectent, voire même leur banquier, car, maintenant, ils sont devenus puissants. Qui sont ces patrons atypiques, tous porteurs d'une différence que tant d'autres subissent comme un stigmate les reléguant aux marges de la société ? Norbert Alter les a écoutés lui faire le récit de leurs efforts et de leurs rencontres avec les quelques bonnes fées et les mauvais génies qui ont jalonné leur ascension vers le succès. Il renoue ainsi avec une sociologie de l'étranger.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Norbert ALTER

Je me suis beaucoup intéressé à la sociologie de l'innovation, ce qui m'a logiquement amené à rencontrer des innovateurs. Il m'est alors apparu que tous avaient une caractéristique commune : ils n'étaient pas complètement "normaux", c'est-à-dire qu'ils présentaient tous un même déficit de socialisation. C'est cette différence qui, les maintenant à distance des normes, leur permettait d'imaginer que le monde pouvait être autre que celui dans lequel ils vivaient. Ces innovateurs, qui avaient pourtant brillamment réussi dans notre société, étaient donc des gens qui se référaient toujours à des schémas culturels étrangers à la plupart de leurs concitoyens. Il m'a alors semblé intéressant de chercher à mieux les connaître pour comprendre comment et sous quelles conditions ils avaient trouvé les voies de leur réussite en mobilisant des ressources que les autres ne mobilisaient pas ou mal.

J'ai donc réalisé une enquête auprès de patrons, que j'ai nommés *atypiques*, c'est-à-dire des patrons ou des entrepreneurs, issus de ce qu'il est convenu d'appeler la diversité. Ces personnes étaient d'une origine ethnique minoritaire, souvent rendue visible par leur couleur de peau ; c'étaient aussi des personnes homosexuelles, des personnes handicapées, des autodidactes, ou des femmes que leur parcours professionnel avait amenées à franchir le fameux "plafond de verre". L'idée directrice était que toutes ces personnes portaient une différence qui, au début, les avait stigmatisées et il m'intéressait de comprendre comment elles étaient parvenues à "inverser leur destin". Du point de vue sociologique, cette expression est un terme un peu étrange : classiquement, la sociologie montre que nous obéissons aux destins sociologiques qui sont les nôtres et que nous reproduisons des schémas comportementaux que nous ne maîtrisons pas. Inverser son destin, dans cette perspective, n'est donc pas "normal".

Une fois cette recherche décidée, il m'a fallu trouver les personnes adéquates, mais parler de sa différence n'est pas un exercice que les gens recherchent spontanément, surtout face à un sociologue dont on ne sait pas bien ce qu'il en tirera. La méthode que j'ai suivie, extrêmement pragmatique, a donc été d'expliquer, dans les situations publiques où j'étais amené à me trouver, quel était mon problème et de demander à ceux qui connaissaient de tels profils de me mettre en rapport avec eux. Cela m'a pris une bonne année mais j'ai fini par rencontrer une soixantaine de personnes. Les entretiens ont été longs, souvent autour de deux heures, mais la durée est de peu d'importance au regard de l'intensité de ces rencontres. Les patrons atypiques sont d'extraordinaires conteurs parce que le récit leur permet de produire de la cohérence identitaire. Sans avoir fait l'expérience de la psychanalyse, discipline où cette production est recherchée, toutes ces personnes aiment cependant raconter car leur récit est le support de l'analyse qu'elles font d'elles-mêmes. Ce sont des personnes extrêmement réflexives, qui se posent toujours la question de leur place dans le monde, de l'origine de cette place et des causes qui font qu'elles y sont plus ou moins bien acceptées. C'est la première découverte que j'ai faite dans cette enquête.

La deuxième découverte a été que ces personnes se sont livrées à moi de façon assez simple. J'ai interrogé quantité de patrons "normaux" dans ma carrière et, avec eux, cette simplicité n'était guère la règle. Ces patrons atypiques prennent, au contraire, un certain plaisir à courir le (petit) risque de dévoiler ce qu'ils sont à un sociologue.

Et, très tôt, j'ai également découvert que j'allais répéter ce que Georg Simmel, un des fondateurs de la sociologie classique, avait déjà analysé dans un très beau texte à propos de la théorie de l'étranger¹, texte qui, jusqu'à aujourd'hui encore reste l'un des seuls à avoir abordé ce thème. Classiquement, les sociologues s'intéressent en effet aux places et aux catégories qu'occupent les personnes. Mais si une personne est entre deux places, tel un étranger, les sociologues peinent à l'identifier et à la situer. L'étranger est donc un objet peu étudié. C'est

¹ Georg Simmel, *Digressions sur l'étranger*, 1908.

d'autant plus regrettable que le développement de la mobilité, tant spatiale que sociale, culturelle ou affective, fait que de plus en plus de gens sont mis en position d'étrangers. Le sociologue Zygmunt Bauman² a caractérisé ces situations en disant que la société est devenue liquide.

Ni d'ici, ni d'ailleurs

Les hommes et les femmes que j'ai rencontrés, qui sont tous haut placés dans leurs organisations ou les ont créées, ont donc tous plus de quarante-cinq ans. Désormais devenus puissants, ils ne se sentent plus stigmatisés par leur différence, mais tous gardent en mémoire le stigmate dont ils ont été victimes à leurs débuts. L'expérience forte que cette stigmatisation initiale leur a fait vivre, c'est que les stéréotypes définissent les places que l'on occupe : un autodidacte ne sera pas jugé compétent pour participer à un projet techniquement complexe, une femme serait incapable de traiter avec les gros bras du syndicat, etc. Ils ont également très tôt compris que l'utilisation de ces stéréotypes pouvait être stratégique : certains de leurs interlocuteurs croient fermement à de tels préjugés, mais d'autres feignent d'y croire afin d'affaiblir l'autre et d'en tirer avantage.

Être confronté à cela confère une identité bien particulière. Notre identité est communément définie par les psychologues, pour partie par l'*identité pour soi*, ce que je suis compte tenu de mon histoire et de ma subjectivité, et, pour partie par l'*identité pour autrui*. Chez les patrons atypiques, une séparation très importante et très précoce se fait entre ces composantes. Ils savent qu'ils disposent des ressources nécessaires pour réussir mais que leur *identité pour autrui* ne leur permettra que rarement de les mettre en œuvre. Dès lors, au cours de leur vie professionnelle, ces personnes ne vont pas se contenter de tenir le rôle qui leur a été attribué, mais vont s'efforcer sans relâche d'en sortir pour aller vers le rôle dont elles rêvent. Pour les "normaux", il est crucial de tenir le rôle que la société propose. Pour eux, il est absolument nécessaire de sortir de ce rôle : c'est fondamentalement différent. La "distance au rôle", selon l'idée du sociologue Erving Goffman, concerne bien tous les acteurs, mais pas avec la même intensité.

Enfin, ces personnes ne sont pas activement associées à leur communauté d'appartenance secondaire. Certes, pour les personnes différentes, que ce soient les femmes au-dessus du plafond de verre ou les homosexuels, il existe des clubs dont la fonction principale est de renforcer l'identité des personnes concernées par leur rencontre au sein d'une communauté de semblables. Pour des raisons que je développerai ensuite, ces patrons atypiques, bien que connaissant ces réseaux, n'y participent pas activement. En effet, ils ne se définissent pas principalement comme handicapé, noir ou homosexuel, mais comme un individu, doté de telle ou telle caractéristique, qui va être amené à gérer cette différence dans son rapport aux autres sans chercher à se protéger au sein d'une quelconque communauté. Ces personnes sont donc étrangères : ni d'ici, ni d'ailleurs ; plus de là-bas, mais pas encore d'ici ; ni dans le monde des normaux, ni dans leur communauté d'appartenance secondaire.

Le regard de l'étranger

Cette position d'étranger donne à ces personnes un regard sur le monde qui se caractérise par une sorte d'étonnement sur quantité de choses. Cela se traduit par une forte distance quant aux conventions dominantes. Ainsi, le patron d'une très grande entreprise, autodidacte, m'ayant présenté ses cadres, me dit en souriant : « *C'est bien d'avoir des gens qui font des tableaux de bord mais l'important, c'est quand même de regarder la route !* » Leur extériorité leur permet de faire le tri plus facilement que ceux qui sont totalement immergés dans la coutume. Quand le dirigeant standard ne se fiera qu'aux tableaux de bord, lui, il les utilise, mais il en sourit...

² Zygmunt Bauman, *L'Amour liquide. De la fragilité des liens entre les hommes* (Éditions du Rouergue, 2004).

Ce qui intéresse tous ces patrons atypiques, ce sont les relations de personne à personne et non de fonction à fonction. C'est en effet en sortant des relations fonctionnelles qu'ils sont parvenus à sortir de la stigmatisation, c'est d'avoir parlé en tant que personne, à d'autres personnes : toute leur stratégie repose sur ce point. Ces patrons forcent très rapidement les autres à tomber le masque. Ce goût pour une certaine forme d'impertinence leur confère une façon de manager plutôt originale.

D'autre part, ces personnes ont pris l'habitude d'être dans des positions marginales (géométriquement parlant), voire uniques. Elles supportent donc assez bien le fait de tenir une position minoritaire sans modifier pour autant l'idée qu'elles se font du monde et sans souci du jugement d'autrui. Cette capacité de congruence, associée à leur peu de considération pour les normes, caractérisent fort bien ce qui fonde la personnalité d'un innovateur qui sait ne pas changer d'avis, quel que soit le regard de la majorité sur son comportement. Ces personnes ne cherchent jamais à s'intégrer complètement : il semble parfois que, dès qu'elles rencontrent le succès, cela ne les intéresse plus et qu'elles veuillent passer à autre chose. Elles mobilisent ainsi une culture de l'aventure et, plutôt que de s'intégrer à un système, préfèrent être sans cesse renvoyées à la nécessité de vivre à la marge et d'en repartir pour aller vers le cœur du système. Ceci implique de prendre continuellement des risques et s'apparente à la rationalité du joueur : ce qui importe n'est pas de gagner, mais d'éprouver sa chance et de vivre l'émotion que l'on ressent dans ces circonstances.

Enfin, ces patrons atypiques font également beaucoup d'efforts, sont très audacieux et ont souvent une morale du travail assez stricte. Sur ce point, ils ressemblent au modèle type de l'entrepreneur ascétique défini par Max Weber à propos des premiers capitalistes : effort, audace, morale. Culturellement, ils n'ont pourtant pas grand-chose à voir avec les entrepreneurs wébériens car ce sont des gens qui parlent fort, bousculent les convenances, se moquent des patrons normaux, et marquent peu d'intérêt aux manifestations de religiosité. Cependant, ils font plus d'efforts que les autres car, outre l'effort que tout un chacun doit fournir pour faire une belle carrière, ils doivent de plus réduire l'écart entre le stéréotype associé à leur personne et la compétence qu'ils peuvent réellement mobiliser. Une femme, physiquement handicapée et maghrébine, m'expliquait ainsi qu'on ne lui confiait pas certaines missions car on craignait, compte tenu de cette double différence, qu'elle ne puisse les mener à bien. Et, quand elle parvenait à s'en voir confier une qui l'intéressait, elle se devait d'en faire beaucoup plus que les autres. Ces personnes vont donc souvent au-delà de ce qu'exigent les normes du métier. Cela les contraint en retour à souvent devoir lutter contre des collègues soucieux de voir ces normes respectées, sans plus, et voient d'un mauvais œil tous ceux qui "en font trop".

L'audace, quant à elle, est un élément intéressant. On pourrait penser que, si ces innovateurs prennent tant de risques c'est que, d'une certaine manière, ils n'ont rien à perdre. En fait, cela n'aurait guère de sens car ce serait oublier que la sanction économique n'est pas seulement économique mais également psychologique, morale, relationnelle, culturelle, etc. On a donc toujours à perdre dans un échec. Ce n'est donc pas que ces patrons atypiques n'aient rien à perdre, c'est, à l'inverse, qu'ils ont plus à gagner que les autres dans la réussite. En sociologie, on distingue le péril, face auquel nous sommes passifs, de la prise de risque, dans laquelle nous sommes actifs. Au départ, les patrons atypiques sont donc en situation de péril, compte tenu de la place défavorable que la société leur alloue. Ils sont donc amenés à prendre des risques pour éviter ce péril et sortir de cette relégation que leur réservent les "normaux".

Enfin, ces personnes sont généralement à la fois plus proches de l'entreprise et de ses membres, et plus lointaines. Norbert Elias, à la suite de Simmel, explique que nous sommes amenés, dans certaines circonstances, à être à la fois plus distancés et plus engagés. C'est la situation que rencontre le voyageur au sein d'une culture qui lui est étrangère, étonné par certaines pratiques qui ne lui sont pas immédiatement évidentes et sur lesquelles il s'interroge, mais attentif à les respecter pour être accepté dans ses relations aux autres. Cette relation proximité/distanciation se traduit par une certaine causticité d'esprit : souvent ironiques, parfois cyniques, ces patrons mobilisent très souvent le registre de l'humour pour raconter leur expérience de vie, dans lesquelles les choses ont rarement tourné rond et se prêtent

facilement à l'autodérision. Leur discours s'accompagne fréquemment d'une gestuelle importante et d'une capacité de mise en scène, très étrangère à leurs collègues généralement beaucoup plus dans la retenue.

Très intéressés, tant par leur personne que par celle de l'autre, ils se placent rapidement dans une grande proximité relationnelle et dans une empathie forte. Ce qui leur a permis de sortir du stéréotype, c'est de comprendre comment utiliser les représentations des autres pour dépasser ces stéréotypes. Très tôt, ils ont donc pris l'habitude de comprendre l'autre, de se mettre à sa place, indépendamment de ce qu'il représente socialement. Beaucoup se définissent comme des caméléons. Mais pour s'adapter, encore faut-il comprendre les couleurs de l'autre et donc avoir la capacité de percevoir son univers psychique pour percevoir ce qui le mobilise. À la fois empathiques et vigilants, ils savent qu'à tout moment, ils peuvent à nouveau faire l'objet de la stigmatisation. Le patron, noir et autodidacte, d'une grande entreprise m'expliquait ainsi en souriant que, lorsqu'il changeait de banquier, il lui fallait consacrer une vingtaine de minutes à des échanges de banalités pour convaincre son nouvel interlocuteur qu'il n'était pas un "sauvage" mais un homme d'affaires. Une telle combinaison d'empathie et de vigilance donne des personnes qui, sur le plan commercial, ont des ressources extraordinaires car ils savent, plus que les autres, ce qui se passe dans la tête du client et qu'en plus, ils sont attentifs à tous les signaux faibles qui permettent d'interpréter une situation. Sociologiquement parlant, on pourrait dire qu'ils sont plus sociables que socialisés : ce qui les intéresse, c'est de définir leur rapport aux places sociales et d'en jouer, alors qu'occuper une place sociale, en tant que telle, et s'y maintenir ne les intéresse pas vraiment.

Croire aux fées...

Selon un terme à la mode, on pourrait dire que ces personnes sont résilientes. Cela ne correspond cependant pas complètement à leur trajectoire. La résilience suppose une capacité permettant à ceux qui en sont dotés de surmonter les épreuves dramatiques qui les ont affectés. Dans le cadre de mon enquête, ce que j'ai constaté est que tous ces patrons atypiques n'auraient rien pu faire seuls. S'ils ont réussi, c'est qu'ils y ont été aidés. Mais si on les a aidés c'est aussi parce qu'ils ont su créer des liens, devenir des passeurs entre univers disjoints.

Ces fées, parfois, ont été les parents, mais de façon non systématique. C'est souvent le cas chez les patrons dont les parents les ont aidés à vivre avec les autres, malgré leur handicap physique ; cela ne l'est jamais chez les patrons homosexuels dont la famille considérait que leur différence représentait un problème majeur.

Une autre fée est souvent l'être aimé, qui procure un sentiment de sérénité. Avec cette personne, dans cet espace intime, on vit sans avoir à gérer les tracasseries quotidiennes de la stigmatisation. Un entrepreneur issu des cités, dont l'entreprise se développe très vite, m'expliquait ainsi que, au domicile de son amie, alors qu'ils préparaient ensemble leur bac, il se sentait bien, au calme, loin de sa vie en HLM mais également loin du lycée huppé où ils étudiaient tous deux mais où il n'était que "le maghrébin".

La troisième fée est souvent un professeur de collège ou de lycée. Beaucoup de mes interlocuteurs m'ont évoqué de façon touchante cette figure bienveillante qui avait décelé chez eux un potentiel, les avait défendus contre l'institution scolaire et envers qui ils se sentaient redevables. C'est cette main tendue qui les avait empêchés de "faire des bêtises" et permis de surmonter l'obstacle de leur stigmatisation.

Ces patrons-là sont souvent assez généreux, donnant à leurs salariés bien plus de lien social et de reconnaissance qu'ils n'en ont eux-mêmes reçus au départ. Leur générosité fonctionne sur le principe de la réciprocité élargie : A donne à B qui, en retour donne à C, etc. On leur a donné une chose, que tous disent leur avoir été extrêmement précieuse et sans laquelle ils n'y seraient pas parvenus. Pour eux, de telles choses ont tant de valeur qu'ils donnent à leur tour ce qu'ils ont reçu, de préférence à des gens qui en ont plus besoin que d'autres. De ce point de vue, on dit souvent d'eux qu'ils ont "une fibre sociale". Il ne s'agit pas là de préférence

communautaire mais bien d'une capacité à tenir compte de la différence de l'autre et de faire en sorte de lui donner sa chance. Cette générosité n'est pas gratuite : elle contraint moralement les collaborateurs, elle les "attache". Plus largement, grâce à leurs qualités de générosité, d'empathie, d'audace, etc., ces gens développent des liens qui leur permettent de se constituer le capital social qui, au départ, leur a tant fait défaut du fait de leur marginalité. Quand, ayant atteint une situation de puissance, ils ont acquis ce capital social, ils tiennent alors très souvent un rôle de passeurs en insufflant à l'intérieur de leur entreprise leurs conceptions originales du monde et du management. Ils y introduisent souvent aussi des personnes qui, elles-mêmes, viennent d'ailleurs et n'auraient pas intégré d'entreprise, n'eût été l'intérêt de ces patrons intéressés par la mobilisation de ressources techniques, économiques ou humaines, hors normes.

En entreprenant, ils s'entreprennent !

Pourquoi font-ils tout ça ? Pourquoi se créent-ils autant de difficultés ? Pourquoi n'arrêtent-ils jamais ? Sans doute parce que, en entreprenant, ils s'entreprennent. Plus ils entreprennent, plus leur identité pour autrui devient positive, plus leur identité pour soi est cohérente. Leur capacité à entreprendre est pour eux le moyen de réduire l'espace, tellement large au début de leur vie, entre identité pour soi et identité pour autrui. Plus ces personnes réussissent, plus leur structure identitaire se renforce.

Ces personnes sont très réflexives ce qui, pour un sociologue est une aubaine. Sans cesse, elles s'interrogent sur leur identité, sur le sens et l'impact de leur action, sur les apprentissages qu'elles ont réussis ou négligés, etc. Leur capacité de recul par rapport à leur trajectoire est souvent telle que le récit qu'elles en font pourrait quasiment être le fait d'un tiers. Peu d'entre elles ont fait l'expérience de la psychanalyse mais toutes ont une inclination manifeste pour l'introspection, quelle qu'en soit la forme. Je relate dans mon ouvrage l'entretien que j'ai eu avec un patron maghrébin qui m'explique, avec ses mots, son goût pour l'autoanalyse. Alors qu'il maîtrise mal la langue conceptuelle, quand il explique son goût pour l'introspection, cela donne un propos merveilleux qui montre que l'analyse est une expérience qui parle à la sensibilité, à la prise de distance et qui ne se réduit pas à une pure intellectualisation de soi.

Ce goût pour l'introspection se traduit par la nécessité de faire des pauses, de perdre du temps. L'un part, deux fois par an, seul, dans une grande ville étrangère et y séjourne dans une chambre d'hôtel au sommet d'une tour d'où il passe de longs jours à regarder le monde... Tel autre perd beaucoup de temps à organiser des fêtes. Un autre encore vend son entreprise, ne fait rien pendant deux ans et reprend tout de zéro. C'est sans doute paradoxal, mais cette perte de temps leur est nécessaire.

Au bout du compte, ils ne pratiquent pas ce qu'Erving Goffman³ a appelé, en 1961, l'*inversion symbolique du stigmaté*, mouvement qui amène certaines personnes stigmatisées à affirmer leur différence, parfois jusqu'à la caricature ou à la provocation. Si certains patrons ne font pas mystère de leur singularité, ce n'est en aucun cas ostentatoire et ne constitue jamais une telle inversion symbolique. Il s'agit plutôt d'une maîtrise de ce stigmaté qui a pour effet que, dès lors, plus personne n'ose les ostraciser. Et, d'être considérés comme les meilleurs, parmi des "normaux", cela les rend fiers !

³ Erving Goffman, *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus* (Éditions de Minuit, collection Le Sens Commun, 1968 - réédition 1979), et *Stigmaté. Les usages sociaux des handicaps* (Éditions de Minuit, collection Le Sens Commun, 1975).

DÉBAT

Un patron peut-il être normal ?

Un intervenant : *Antoine Riboud était impertinent, congruent, innovateur, blagueur, faisait tomber les masques, à un point que j'ai rarement rencontré chez ces patrons que vous nommez atypiques. Il ne portait pourtant aucun stigmate. Était-il le cas particulier qui confirme votre règle ?*

Norbert Alter : La recherche que j'ai menée visait une double finalité du point de vue du regard que l'on porte sur l'organisation et l'action. La première est de montrer qu'il est possible d'inverser son destin. La seconde est que la diversité est une richesse. Certains patrons n'ont aucune des différences objectives que j'ai évoquées mais ont cependant un comportement suffisamment différent pour que nous puissions considérer qu'ils sont atypiques.

Si les personnes que j'ai interrogées sont parvenues à s'en sortir, c'est parce qu'elles ont mobilisé les principales qualités que devrait manifester tout dirigeant. Mais l'on sait aussi que la plupart des dirigeants ne sont pas assez distanciés de leur rôle pour pouvoir disposer de cette liberté et de cette capacité critique. Un patron entrepreneur, par opposition à un patron technocrate, sera ainsi naturellement plus enclin à mobiliser de telles qualités, ce qu'a fait Antoine Riboud. Mais face à ces patrons, je me demande toujours ce qui les a rendus différents. On peut alors imaginer que quelque chose de non linéaire et non visible par autrui soit survenu dans leur trajectoire de vie et les ait ainsi structurés.

Int. : *Y a-t-il un facteur dans leur histoire qui déclenche une telle bifurcation chez des personnes a priori normales ?*

N. A. : Il y a beaucoup de gens atypiques que je n'ai pas pu prendre en considération dans mon enquête car leur différence n'est pas visible. J'ai rencontré des personnes qui avaient été maltraitées dans leur enfance, mais je ne les ai rencontrées que parce qu'elles portaient une autre différence, plus aisément identifiable. C'est celle qui leur avait fait vivre cette expérience de la stigmatisation, et non leur maltraitance passée, invisible au regard d'autrui, qui ne s'est révélée à moi qu'au décours des entretiens.

Cependant, quand on s'intéresse aux patrons normaux, de "bonne famille", avec le "bon" diplôme et la "bonne" religion, mais ayant un comportement atypique, tous racontent, tôt ou tard, ce qui les a mis à côté de la norme. Ce sont parfois des histoires fortes, voire cruelles, des événements brutaux qui ont pu les amener à cet atypisme, mais ce sont parfois aussi des choses en apparence insignifiantes. Il y a toujours quelque chose, une singularité, qui fonde la différence. Chez les vrais innovateurs, ce n'est jamais linéaire.

Int. : *Mon expérience m'a amené à participer à des processus de nominations à de très hautes fonctions. Avec le haut responsable dont j'étais le collaborateur, nous étions convenus que, pour des postes particulièrement délicats, il valait mieux mettre quelqu'un qui ait une vision "en stéréo", c'est-à-dire qui ait la capacité de voir un même objet sous deux angles différents. Ceux que vous évoquez ont presque tous cet attribut.*

Je dis également à mes étudiants qui, lorsqu'ils sont étrangers, ont parfois tendance à vouloir masquer cette singularité : « Quand on ne porte pas son identité, elle vous écrase. » Certes, vos patrons ne se sont pas laissés écraser par leur différence mais, souvent, cette différence vous tue.

N. A. : La plupart du temps, c'est effectivement ce qui se passe. Ces gens ont fait des paris très osés et ils ont réussi, mais ils auraient fort bien pu échouer.

Int. : *Votre raisonnement s'applique-t-il aux responsables politiques ?*

N. A. : Un dirigeant peut avoir un comportement non ostentatoire mais, à coup sûr, l'homme ou la femme qui préside aux destinées d'une nation doit se différencier des représentations

dominantes pour distinguer plus aisément les horizons, les reliefs, les ressources, etc. De ce point de vue, il ne peut être qu'en dehors des normes s'il veut penser au destin de ses compatriotes.

Collectivités, communautés et castes

Int. : *Une collectivité est étrangement absente de votre livre : les Juifs. Le philosophe Alain disait que leur aptitude à réussir tenait à ce qu'ils pensaient que l'on n'est pas sur Terre pour s'amuser. On ne peut pas se permettre de s'amuser quand on a peur, quand on n'est pas totalement légitime.*

N. A. : Le travail de Simmel sur l'étranger, sans que ce soit explicite, portait sur les Juifs, ceux de la fin du XIX^e siècle, artisans et petits commerçants en Europe centrale. C'est donc le modèle d'analyse. De nos jours, être un Juif, est-ce une différence ? Il m'a semblé que cette identité n'était plus aussi sensible, au moins dans le monde de l'entreprise, qu'elle ne le fut pour les générations précédentes. Les différences que j'ai choisies de prendre en considération m'ont paru aujourd'hui bien plus lourdement stigmatisantes que cette référence à une religion.

La question de la stigmatisation évolue en fonction des sociétés et de l'époque. L'homosexualité est certes bien moins stigmatisante aujourd'hui qu'elle ne l'a été mais les homosexuels qui ont cinquante ans et plus en portent toujours la marque car ils ont souvent été très mal traités par leur entourage quand ils avaient vingt ans. Les exemples que Goffman donne, dans les années 1960, de personnes stigmatisées à cause de leur différence sont, parmi d'autres, les Italiens et les femmes divorcées. Ni en France, ni aux États-Unis, ces personnes ne seraient discriminées aujourd'hui. Le stigmate est quelque chose de relatif et c'est très bien ainsi, mais le définir est toujours très délicat.

Int. : *En France, il est très difficile de sortir de sa position sociale. Quand vous êtes "bien né", que vous avez les bons diplômes et que vous appartenez à la caste dirigeante, il est très difficile de transgresser comme a pu le faire Antoine Riboud. Vos parents, ceux qui vous ont élevé mais aussi ceux qui ont présidé à votre formation, vous le pardonnent rarement et peu osent alors franchir le pas, quand bien même ils en auraient l'envie. Avez-vous rencontré de tels dirigeants, qui aient osé devenir étrangers à leur propre culture ?*

N. A. : Cela sortait du cadre de mon étude. Les personnes auxquelles je me suis intéressé sont toutes des personnes qui, au départ, n'ont pas choisi leur appartenance. Les personnes différentes qui parviennent au statut de patron sont des celles qui associent de façon extrêmement étroite leur identité personnelle et leur capacité à entreprendre. Les entretiens ont tous été poignants de sincérité et j'ai mis longtemps à écrire ce livre afin de rendre compte au plus juste de cette qualité émotionnelle rare.

Int. : *Les personnes dont vous parlez ont une conscience aigüe de leur singularité du seul fait du contexte dans lequel elles sont plongées car elles apprennent à assumer positivement cette différence. En creux, votre travail met en évidence l'influence mortifère des milieux, familiaux ou éducatifs, repliés sur eux-mêmes. Votre étude n'ouvre-t-elle pas la voie à des préconisations en termes de formation qui exposerait les gens à découvrir leur différence en les confrontant à des environnements radicalement autres ?*

N. A. : Pour construire son identité un enfant a besoin de stabilité dans ses repères identitaires. Ce n'est donc qu'après, lors de l'entrée dans la vie sociale, que des choses importantes pourraient se faire. L'expérience de l'étranger peut alors être très enrichissante, voire transformer le regard de la personne sur le monde. Confronter les gens à des univers culturels autres les amène à prendre conscience de la relativité de leur différence : un Africain n'est noir que chez les Blancs, pas chez les Noirs ! L'accès à la perception de sa différence est une expérience extrêmement importante car elle met celui qui la vit à distance des conventions et des normes, ce qui ne signifie pas qu'il les rejettera mais qu'il les considérera avec circonspection. Ce n'est pas le cas de ceux qui n'ont jamais été déplacés, d'une manière ou d'une autre. Cela vaut pour l'espace géographique tout autant que pour l'espace social.

Vivre toute sa vie dans un monde d'héritiers n'incline pas à comprendre concrètement ce qui se passe dans une usine de plusieurs centaines de personnes dont aucune ne participe de cette culture ! Pour la comprendre, il faut la vivre. Mais, du point de vue de la machinerie organisationnelle, ce n'est pas toujours simple.

Entreprises atypiques et liturgies managériales

Int. : *Ces gens atypiques dont vous parlez dirigent-ils des entreprises atypiques ou sont-ils les seuls à être ainsi dans leur entourage professionnel ?*

N. A. : Je me suis prioritairement concentré sur leur trajectoire personnelle et sur les liens qu'ils avaient avec leurs collaborateurs. Ensuite, tout dépend de leur différence. Ainsi, être autodidacte, noir ou maghrébin, amène plus les gens à créer leur entreprise qu'à avoir une belle carrière au sein de grands groupes. Pour les autres, ce peut être l'une ou l'autre possibilité. Parmi les personnes que j'ai rencontrées, beaucoup travaillaient dans les grands groupes du CAC 40 mais d'autres, issues de minorités visibles, dirigeaient des entreprises de taille intermédiaire ou des PME.

Évidemment, plus l'entreprise est de petite taille, plus la personnalité de l'atypique pèse sur le management. Ainsi, dans une entreprise industrielle de province d'environ mille personnes, dont le président est homosexuel et le directeur général maghrébin et autodidacte, ni l'un ni l'autre ne s'en cachant mais n'en faisant pas non plus étalage, j'ai vu, en arrivant dans l'entreprise, trois vieilles ouvrières fumant une cigarette dans la cour et parlant tranquillement avec le patron. Aujourd'hui, dans les entreprises, on ne voit plus nulle part de ces vieilles ouvrières qui, généralement, sont mises en retraite anticipée. Et de plus, en train de fumer et de perdre du temps à bavarder... Cette petite chose était significative de la grande capacité de cet établissement à se moquer tranquillement des conventions inutiles. C'était un regard sur le monde qui associait les gens, en portant sur tous les aspects de la vie, y compris les contraintes d'efficacité ou les choix technologiques. La culture de cette entreprise était très particulière. Ainsi, le contremaître chargé de me faire visiter l'usine a commencé par me demander si cela m'intéressait ou si je voulais que ça aille vite : en général, on ne pose guère ce genre de question aux visiteurs ! Et comme je m'y intéressais réellement, nous y avons passé l'après-midi !

Int. : *Qu'entendez-vous par la "morale du travail" de ces patrons ?*

N. A. : Du point de vue du management, ces patrons atypiques sont généralement assez exigeants vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ils sont empathiques, ils sont sympathiques, ils aiment les relations de face à face et créent des liens sociaux ; mais ils sont exigeants car, pour eux, le travail est une valeur en tant que telle. La valeur, ce n'est pas l'argent qu'il permet d'obtenir, mais c'est l'effort, la capacité à réaliser des choses avec succès qui est au cœur de leurs objectifs. Cette morale est partie intégrante de leur conception du management. Les patrons que Weber décrivait n'aimaient guère la manifestation de la richesse et affichaient volontiers un comportement ascétique, tout comme ils n'aimaient pas la liturgie de l'Église catholique et préféraient le temple : c'étaient des protestants calvinistes. Les patrons atypiques ont eux aussi cette défiance envers les liturgies managériales. À l'ostentatoire, ils préfèrent le simple, le direct, l'efficace. Un patron atypique, me recevant dans son bureau fort modeste, s'en amusait en me faisant découvrir celui de son directeur financier, bien plus conforme au statut d'un cadre dirigeant, et en me disant : « *Vous voyez que je ne maltraite pas mes collaborateurs !* »

Int. : *Dans le monde exigeant et mouvant qui est le nôtre, l'atypisme va-t-il devenir une ressource nécessaire pour être un bon patron ?*

N. A. : Il existe des cabinets de chasseurs de têtes spécialisés sur les profils atypiques qui proposent des personnes au moins aussi compétentes mais prêtes à donner plus parce qu'elles ont plus à prouver que les profils classiques. Y a-t-il pour autant plus de place aujourd'hui pour les atypiques dans les dispositifs de gestion des hauts potentiels que par le passé ? Chez

les recruteurs de talents, la question est posée. Ils comprennent qu'un haut potentiel, tel qu'il est formaté aujourd'hui, est quelqu'un de totalement dans la norme et que l'on ne risque guère d'avoir de très bonne surprise avec lui (mais pas de mauvaise non plus). Ils s'efforcent donc désormais d'ouvrir la porte à des gens qui ne satisfont pas tous les indicateurs objectifs de la normalité managériale.

Int. : *Un patron atypique est-il un meilleur patron ?*

N. A. : Ce sont généralement des gens entiers. Au quotidien, dans l'entreprise, ils ont créé un système de relations qui leur va bien et qui leur paraît le plus adéquat à ce qu'ils sont. Ce mode de relation est, très souvent, assez manifeste. Il y a une certaine fierté et un certain plaisir à afficher que l'on n'est pas comme les autres.

Alors, sont-ils meilleurs que les autres ? La différence amène à être fort, à prendre plus de risques, à faire plus d'efforts pour réussir là où c'est difficile. Quand on est différent, on est amené à en faire plus que les normaux, à surcompenser. Jean Deflassieux, ancien président du Crédit lyonnais, disait : « *Il y aura égalité entre les hommes et les femmes, le jour où il y aura des dirigeantes incompétentes.* » La difficulté pour les femmes d'accéder à un statut de dirigeante est en effet telle que seules celles exceptionnellement compétentes peuvent y parvenir.

Ces personnes atypiques, pendant toute leur ascension, sont plus efficaces que les autres. Après, je ne sais pas ! Mais ce qui est important de comprendre, c'est que ces personnes différentes, à qui on a donné toutes les affaires difficiles ou risquées dont personne d'autre ne voulait, ont ainsi acquis un profil de carrière extrêmement original. Et toutes, quelle que soit la nature de leur stigmata, tiennent des discours parfaitement identiques sur l'effort à accomplir pour en rejeter l'emprise.

Présentation de l'orateur :

Norbert Alter : professeur de sociologie à l'université Paris Dauphine ; auteur de *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques* (PUF, 2012) ; codirecteur du master Management, travail et développement social.

Diffusion janvier 2014