UNIVERSITE DE NANTES

Institut d'Economie et de Management de Nantes – IAE

2008

THESE

pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion

présentée et soutenue publiquement par

Eve LAMENDOUR

le 8 septembre 2008

Management et représentation

Enquête sur les représentations du management dans le cinéma français, 1895-2005

Volume 1

JURY

DIRECTEURS DE RECHERCHE

Yannick LEMARCHAND, Professeur à l'Université de Nantes, directeur de la thèse

Patrick FRIDENSON, Directeur d'études à l'EHESS, co-directeur de la thèse

RAPPORTEURS

Anne PEZET, Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Pierre SORLIN, Professeur émérite à l'Université Paris III

SUFFRAGANTS

Mathieu DETCHESSAHAR, Professeur à l'Université de Nantes

Hervé LAROCHE, Professeur à l'ESCP-EAP

Béatrice de PASTRE, Directrice des collections aux Archives Françaises du Film, CNC

Remerciements

Quand arrive le moment d'écrire les remerciements, cela signifie que le travail est fait, que la thèse est écrite. Au moment du bilan, le geste de se tourner en arrière montre à quel point le travail solitaire de recherche et d'écriture exige paradoxalement un engagement collectif en ce sens que cette thèse n'a été possible que grâce à l'aide de nombreuses personnes.
Qu'il me soit donné ici le privilège de remercier tous ceux qui ont permis, encouragé, facilité la recherche et l'écriture de ma thèse.

Pour leur encadrement avisé, je sais grée à Yannick Lemarchand et à Patrick Fridenson, mes directeurs de thèse. L'enthousiasme originel, la profonde bienveillance, les conseils et relectures attentives de Yannick Lemarchand ont éclairé ce parcours. La présence constructive et la pertinente efficacité de Patrick Fridenson, sa vision pragmatique ont nourri la dynamique de la recherche. L'ouverture de leur bibliothèque a été un régal et un stimulant tout au long de ces quatre dernières années.

Mes remerciements vont aux interlocuteurs qui m'ont permis de mieux définir mes choix méthodologiques : Pierre Sorlin, Vincent Guigueno, Alain Marie. Un remerciement tout particulier à Henri Bousquet pour son immense disponibilité, son invariable gentillesse et les informations qu'il m'a fournies, les conseils qu'il m'a prodigués.

Il me faut aussi remercier pour leurs éclairages Stéphanie Salmon de la Fondation Jérôme Seydoux-Pathé, Agnès Bertola des Archives Gaumont-Pathé, le personnel des Archives Françaises du Film et de l'Institut Lumière, Elise Tessarech du Forum des Images ainsi que les archivistes de la Bifi. Je tiens en particulier à dire combien l'accès libéral aux fonds des Archives du Film, des Archives Gaumont-Pathé et du Forum des Images a facilité la recherche.

Un remerciement très particulier à l'attention des lectrices qui, par leur exigence, m'ont amenée à mieux formuler mes idées : Marie Catalo et Nathalie Schieb-Bienfait qui se sont engagées très tôt dans ce rude travail de relecture et Paulette Robic qui fut présente à l'origine de ce travail et à l'heure de sa conclusion. Je tiens également à remercier Béatrice de Pastre des Archives du Film pour sa lecture vigilante et documentée non seulement sur le plan de l'histoire du cinéma, mais aussi sur le plan des idées.
Un chaleureux merci à Elisabeth Beaufils et à son Grevisse.

Je voudrais inclure dans ces remerciements :

Elisabeth Zucker et Luc Faraldi pour m'avoir encouragée à tester idées et propositions méthodologiques dans le séminaire *Récalcitrance du terrain* à l'EHESS.

L'ensemble de l'équipe de l'Institut d'Economie et de Management, ancienne Faculté de sciences économiques et de gestion de l'Université de Nantes, parmi laquelle il a été particulièrement gratifiant de travailler ces dernières années.

Quelques-uns des "managers" qui ont pu compter dans mon parcours professionnel : mon premier patron, Jean-Pierre Leterrier qui m'a fait bénéficier de son sens de la responsabilité et de son aptitude à la délégation, Laure Kodratoff toute de flegme et de sang-froid et Marie-Joëlle Thénoz dont j'ai pu apprécier l'opiniâtreté et la force de travail.

Sommaire

Volume 1

Introduction

Un projet de déconstruction / reconstruction 5
Le cadre d'investigation 7
Résultats et exposition du plan 15

Partie I

Cheminement de la recherche 25

Chapitre 1 : Choix méthodologiques 27
Chapitre 2 : Management et cinéma, vue d'ensemble 59

Partie II

Première époque – Capital et travail (1895-1913) 83

Chapitre 3 : Le dessin du monde 85
Chapitre 4 : Une fonction abstraite 113
Chapitre 5 : Le profit diabolisé 135

Partie III

Deuxième époque – Les professionnels du management (1914-1947) 169

Chapitre 6 : L'entreprise, lieu de rationalités multiples 173
Chapitre 7 : Le management en dispositif 221

Partie IV

Troisième époque – Un jeu personnel (1948-2005) 265

Chapitre 8 : Le management en majesté 273
Chapitre 9 : L'ère du soupçon 305
Chapitre 10 : L'enfance du manager 329

Conclusion générale 367

Sources et bibliographie 379
Filmographie 408
Table des figures, illustrations, tableaux et encadrés 418
Table des matières 421

Volume 2 : Annexes

Introduction

Un projet de déconstruction / reconstruction

Le regard contemporain sur la fonction managériale semble privilégier le prisme critique. On le voit adopté dans la recherche[1], dans la littérature de vulgarisation destinée aux praticiens ainsi que dans la fiction[2]. L'antienne de la nécessaire réforme du management et de son enseignement perdure depuis l'origine. Les écrits de Taylor, Gantt, Fayol, parmi d'autres, avaient une visée réformatrice. La demande d'une vision moins restrictive du rôle du management et de la formation des managers ne leur est pas exclusive. Un nombre d'articles et d'ouvrages récents fait apparaître une préoccupation similaire[3].

Qu'en est-il des organisations elles-mêmes ? Le tableau de l'actuel montre un degré moindre d'acceptabilité de l'autorité dans la société et *a fortiori* dans les entreprises. La littérature destinée aux praticiens connaît un fort développement dont on trouve un écho dans la presse économique et que l'on pourrait résumer par la formule « *le management en quête de repères et de légitimité* »[4]. Dans un récent ouvrage[5], le philosophe Alain Renaut constate l'impossible maintien de relations fondées sur le principe d'autorité. Dans les organisations contemporaines de tout ordre (entreprises privées ou publiques, associations, partis politiques et syndicats), une crise du rapport au pouvoir et de la relation d'encadrement semble se faire jour. Dans ces structures, la confiance dévolue au dirigeant, le rôle du management, les façons de faire ensemble paraissent devenir un vecteur de mécontentement, si ce n'est le point nodal de la confrontation. La défiance envers l'efficacité des lignes hiérarchiques traditionnelles est visible dans la recherche d'autres approches comme le management par le projet qui, par essence, s'affranchit de la structure préexistante. Nous faisons l'hypothèse que cette défiance, ainsi que le difficile recrutement d'adhérents pour les syndicats[6], la crainte exprimée dans le

---

[1] Pour apprécier ce regard scrutateur d'une discipline sur elle-même, on se reportera à Alain Asquin, Gilles Garel *et al.*, "Le côté sombre des projets", *Gérer et comprendre*, n° 90, décembre 2007, p.43-54, à James March et Thierry Weil, *Le leadership dans les organisations*, Paris, Les Presses de l'Ecole des Mines, 2003 ou à Ken Starkey, "Eleven characters in search of an ethic, or the spirit of capitalism revisited", *Studies in Cultures, Organisations and Societies*, vol. 5, 1999, p.179-194. Ce dernier s'interroge sur sa responsabilité pédagogique et sur la nature de ce qu'il doit enseigner en matière de management à des étudiants futurs cadres ou dirigeants.

[2] Sur la question de la responsabilité managériale et de ses inconséquences traitée par le roman, Hervé Laroche a pu dresser un tableau d'une production contemporaine pour le moins désenchantée, "L'éducation managériale. L'actualité littéraire de l'entreprise vue à travers quelques parutions récentes", *Gérer et comprendre*, n° 75, mars 2004, p.50-57.

[3] Sur ce plan, on se reportera pour les travaux les plus récents à l'article de Mary Jo Hatch, Monika Kostera *et al.*,"The three faces of leadership: manager, artist, priest", *Organizational Dynamics* n°35/1, 2006, p.49-68, et à l'ouvrage dirigé par Alan McKinlay et Ken Starkey, *Foucault, management and organization theory: from panopticon to technologies of self*, Londres, Sage, 1998.

[4] C'est le monde de l'entreprise qui semble en butte à la critique d'une édition de vulgarisation pléthorique. Un titre en particulier se fait révélateur : *N'obéissez plus !* d'Eric Albert et Daniel Nguyen Nhon, Paris, Ed. d'Organisation, 2001.

[5] Alain Renaut, *La fin de l'autorité*, Paris, Flammarion, 2004.

[6] La question de la désyndicalisation et de la transformation du travail est précisément traitée par Luc Boltanski et Eve Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme,* Paris, Gallimard, 2006.

domaine associatif face à des structures hiérarchisées vues comme autant de technostructures synonymes de lourdeur et de confiscation de la décision, sont le signe d'une unique question non résolue. Cette question est celle du rapport au pouvoir. Des réticences engendrées par la ligne hiérarchique, il faut certainement comprendre des réalités diverses qui recouvrent la crainte d'être exclu des instances de décision autant que le sentiment du manque de clarté des règles pour ceux qui se considèrent comme partie prenante, et aussi la perte de légitimité des équipes dirigeantes.

Le tableau général est donc celui d'une carence de justification dans l'exercice du pouvoir managérial dans l'entreprise. C'est le constat dont nous sommes partie pour mener cette recherche avec l'objectif de mieux comprendre ce que recouvre la notion de management. Il s'agit de préciser les contours de la fonction managériale et de définir ses domaines d'intervention privilégiés afin d'identifier les motifs de rejet et d'élection susceptibles de caractériser le management. Pour porter ce projet de déconstruction, nous avons choisi une approche transdisciplinaire qui nous semble mieux à même de renouveler le regard sur le management. La perspective historique a été voulue pour ce qu'elle favorise le démontage des évidences. Le champ d'investigation retenu est celui de la fiction narrative pour l'aspect composite du matériau et sa très grande richesse. L'analyse a ainsi porté sur la représentation de la fonction managériale à travers le cinéma français depuis son origine.

Notre projet est de déconstruire pour mieux comprendre mais aussi pour retrouver de l'épaisseur et de la complexité aux configurations managériales. Cette complexité nous la souhaitions pour qu'elle vienne compléter les modèles existants souvent traités comme des objets an-historiques[7]. Il nous apparaît que grâce aux films, nous pouvons nourrir la réflexion sur ce qui, à travers le temps, a constitué la figure managériale et éclairer la situation présente.

Avant d'exposer les résultats auxquels nous avons abouti, nous voudrions que cette introduction puisse rendre compte de la progression de notre recherche. Nous allons donc préciser comment nous avons conçu le cadre de notre investigation et, de cette façon, éclairer notre positionnement épistémologique.

[7] Le constat est développé par Barbara Czarniawska, *Writing management: organization theory as a literary genre*, Oxford, Oxford University Press, 1999. Elle lie ce qu'elle considère comme une approche abrasive à un courant gestionnaire qui se voudrait une stricte discipline appliquée.

Le cadre d'investigation

L'analyse a consisté à étudier les représentations de l'entreprise dans le cinéma français selon un spectre temporel large en nous concentrant sur les films mettant en scène les rapports hiérarchiques sous l'aspect des modes de management et/ou détaillant les figures de dirigeants. Notre question première a porté sur ce que le cinéma montre du management d'entreprise. Une première vision des films les plus anciens ainsi que la revue de la littérature nous ont convaincue de ne pas présupposer du contenu du management. Ainsi, nous avons retenu une définition large mais aussi la plus conforme à l'étymologie du terme ; à savoir, *la conduite réglée de l'entreprise*. Quant à l'anachronisme du terme management au vu de son application à une période débutant à la fin du XIX^{e} siècle, nous le justifierons par l'origine du mot et, par l'existence d'un terme plus ancien dont la proximité mérite d'être relevée.

Commençons par examiner l'usage fait en français du terme d'origine anglaise. Dans la langue, l'homme semble précéder l'idée ; l'emploi du substantif "manager" est avéré dès 1865 dans le strict sens de « *chef, dirigeant d'une entreprise* »[8]. L'introduction dans la langue française de « *management* », attribuée à Henri Fayol[9], est datée de 1921, avec la publication de *L'incapacité industrielle de l'Etat*. Le terme recouvre l'« *ensemble des disciplines et des techniques de gestion et de direction d'une entreprise* ». Que la paternité de Fayol soit vérifiée ou non, cette définition entre en écho avec sa préoccupation administrative et sa volonté de renforcer le rôle du dirigeant[10].

Pour saisir l'histoire du mot, rappelons que le verbe anglais *to manage* (conduire, gouverner) est emprunté à l'italien *maneggiare* signifiant dompter un cheval, le manœuvrer. Les verbes dérivés, *to manage* en anglais, *manéger* en français ont aussi pu signifier au sens figuré à partir de la fin du XVII^{e} siècle « *dresser, rendre habile, déniaiser*». Ainsi le Dictionnaire universel du XIX^{e} siècle propose, à titre d'exemple, de « *manéger un novice* ». Au-delà de la simple notion de dressage, ceci nous place dans un registre des relations interindividuelles et

---

8 *Nouveau dictionnaire étymologique et historique*, Paris, Larousse, 1971 et *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Paris, Le Robert, 2001. D'un usage rare en 1865 dans ce sens entrepreneurial, le terme « *manager* » est utilisé dès 1857 pour désigner l'impresario ou l'entraîneur sportif.

9 *Ibid.* et *Grand Larousse de la langue française*, 1986. *Le Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, 2001 indique de surcroît l'usage de la forme « managérat » attesté à partir de 1898.

10 Pour ce qui est de l'introduction du terme par Fayol, notre lecture ne nous a pas permis de retrouver cette citation dans son texte de 1921, *L'incapacité industrielle de l'Etat*, Paris, Dunod. Cette référence est cependant citée dans le Robert, 2001, et figure dans le Larousse, 1986. La définition qui précède provient de ce dernier ouvrage.

plus précisément dans un rapport dissymétrique et dans une logique de formation : il y a celui qui *manage* et celui qui est *managé* ou *manégé* pour user d'un français désuet.

Mais, nous l'avons dit plus haut, *management* a aussi un équivalent français antérieur et très proche phonétiquement. Dans son histoire de l'idée d'entreprise, Hélène Vérin en procédant à l'examen des mots et de leurs usages, cherche à montrer qu'il n'y a eu pas une évolution linéaire, progressive de l'idée d'entreprise à travers le temps. Dans ses recherches, elle s'intéresse en particulier au terme de *ménagement*, c'est-à-dire « *la conduite réglée des différents moments de l'œuvre à accomplir* ». Vérin précise, en se référant à Vauban, que cette conduite exige *« "expérience et intelligence" et se résume dans l'habileté à faire des économies. Le "ménagement" est la gestion "économique" de l'entreprise.* »[11]

Le verbe *ménager* dont l'emploi est avéré depuis le XVIe siècle signifie gouverner la maison de manière profitable puis prend un sens plus large correspondant à notre administrer. Il est issu du verbe *manoir* (habiter). Les substantifs *ménage* (ou *mesnage*) et *ménagement* (ou *mesnagement*) connurent une évolution de sens parallèle[12] ; c'est-à-dire que le signifié administratif a disparu de l'usage moderne. Pour éviter toute ambiguïté concernant le champ sémantique concerné, voyons ce qu'un gestionnaire étudiant les origines de la comptabilité en dit. Dans son étude du concept d'amortissement, Yannick Lemarchand s'intéresse à l'usage fait par la Compagnie des Indes Orientales du bilan comptable. Il pointe en particulier la finalité de contrôle dévolue à la comptabilité : par celle-ci, dans les comptoirs, sur les navires, « *le bon et le mauvais mesnage se discernent* »[13].

Hélène Vérin lie la pratique de l'évaluation financière à la notion de rationalité. Réfléchissant à la relation de l'entrepreneur à son entreprise, elle cherche à comprendre « *comment s'y constitue la représentation de l'individu rationnel que l'on s'accorde très largement, aujourd'hui, à associer à la montée du capitalisme* »[14]. Partant de la définition de l'entrepreneur comme celui disposant de la capacité à s'engager sur un marché à prix fixé et aux profits incertains, elle relève le ressort de la conduite rationnelle de l'entreprise - évaluation incessante dont le mobile est le profit calculé :

> *« Dans le cas où les ouvrages sont traités à l'année, le calcul que fait l'entrepreneur est alors tel qu'il doit compter regagner tout son équipage (matières premières, outils de travail et paiement des salaires) et ses peines (le souci du « ménage »). (…) Tout*

[11] Hélène Vérin, *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée*, Paris, Puf, 1982 (p.112), c'est nous qui soulignons.
[12] Voir aussi le *Dictionnaire d'étymologie française d'après les résultats de la science moderne*, Bruxelles, C. Muquardt, 1873.
[13] Yannick Lemarchand, *Du dépérissement à l'amortissement,* Nantes., Ouest édition, 1993, citant p.293 un texte anonyme de 1665.
[14] Vérin, *op. cit.*, (p.14).

cela implique la capacité de garder de l'ordre dans les affaires : de planifier dépenses et travaux dans le temps de l'entreprise. »[15]

Celui qui a la charge du ménage est donc celui qui entreprend. Si *entrepreneur* n'a pas d'équivalent en langue anglaise, comme le remarque Pierre Verley[16], *manager* n'en n'a pas plus en français. Verley note la difficulté des économistes britanniques à traduire la notion d'entrepreneur telle qu'entendue par Jean-Baptiste Say. Le terme manager étant trop étroit, Adam Smith, nous dit-il, utilise parfois le terme « *undertaker* », et le traducteur de Say, Prinsep choisit en 1821 « *adventurer* »[17]. Dans la France du XVII[e] siècle, la course à la grande aventure rendait compte des risques pris par les entrepreneurs commerciaux. Derrière cette notion, apparaît un rapport au risque qui serait propre à une conception française de l'entreprise, visible dans la langue, dans les pratiques et/ou dans les représentations. Vérin a montré que ce rapport a été mouvant et que l'évolution de l'idée d'entrepreneur n'est en rien de l'ordre d'une progression mécaniste. Elle en détaille les différentes acceptions - visions contradictoires qui ont pu coexister dans le temps. La catégorie d'entrepreneurs est minée, « *prise dans le réseau de suspicions ancestrales, dans la complexité des efforts contradictoires pour penser un processus comme un état.* »[18]

Nous venons de parler de complexité dans l'expression du rapport au risque, il y a aussi ce qui est en jeu dans la double étymologie management-ménagement. Il nous semble que deux dimensions du management sont à l'œuvre dans l'imaginaire français – dimensions jouant de façon contradictoire dans les films. La notion de management paraît superposer deux racines dont nous avons vu qu'elles étaient distinctes, le *ménagement*, désignant la gestion d'un patrimoine effectuée d'une manière rationnelle et évaluée, et le *management*, indiquant le rapport à un subordonné dont l'efficacité sera garantie par dressage ou formation. La première acception, aujourd'hui inusitée, renvoie à un entrepreneur propriétaire dont les biens assurent le crédit ; la seconde, d'usage contemporain, renvoie à une notion de contrôle sensiblement différente et évoquant davantage une efficacité se mesurant dans le rapport aux autres.

Ce détour par l'étymologie nous apporte deux éléments essentiels pour la suite de la recherche : d'une part, une définition du management qui soit suffisamment précise pour faire sens et suffisamment confortable pour autoriser l'étude d'un siècle de représentations, d'autre

---

15 *Ibid.* (p.111-112).

16 Patrick Verley, *Entreprises et entrepreneurs du XVIIIe siècle au début du XXe siècle*, Paris, Hachette, 1994.

17 Cette vision du risque, on la trouvera aussi dans le terme « *merchant-adventurer* » et en français par la notion de « *prêt à la grosse aventure* » dont Lemarchand rend compte (*op. cit.*).

18 Vérin, *op. cit.*, (p.100).

part, la notion de complexité - nous aurions envie de dire polysémie - qui semble le propre de l'idée de la conduite d'une entreprise.

Un de nos objectifs a été d'éclairer cette complexité et de comprendre quelles sont les représentations de ce que nous avons donc nommé management au début de cette recherche. Ce qui implique d'aller voir derrière le terme abstrait, qui conduit, qui dirige l'entreprise dans les représentations qui ont accompagné le XX^{e} siècle. L'angle d'attaque, par la conduite réglée de l'entreprise privée, nous semble favorable parce qu'en restant centré sur une problématique, il permet de prendre en compte la manière dont les films montrent ceux qui exercent cette fonction de direction : entrepreneur, propriétaire ou dirigeant salarié, ingénieur, cadre, contremaître. Il nous permet aussi de considérer selon quels aspects s'est exercée cette conduite au fil du temps. Nous comptions partir d'une taxinomie *a priori* des aspects qui allaient être passer en revue. Parmi les apports de la littérature de gestion, nous avions envisagé un temps le recours à la définition du management proposée par Alfred Chandler qui y voit « *l'acte d'administrer et de commander, ainsi que les décisions prises par celui qui coordonne, arbitre et planifie le travail de l'entreprise, et en répartit les ressources.* »[19]

Nous étions confortés dans ce choix par l'étude récente menée par Philippe Lefebvre sur la tardive émergence de la hiérarchie intermédiaire dans les grandes entreprises françaises. Il est en effet très proche de la définition de Chandler quand il propose de comprendre le rôle de cette hiérarchie en établissant un découpage de son intervention en sept types d'action relevant de quatre modes, à savoir ; des actions de direction du travail ; des actions autour du travail en amont pour assurer les conditions minimales de sa réalisation et en aval pour en coordonner les flux ; et des actions de gestion de la main-d'œuvre.[20]

Cependant la confrontation avec les films a rendu ces lunettes impraticables. Les représentations visibles dans les films de la fin du XIX^{e} et du début du XX^{e} siècle échappent à cette définition : les ouvriers filmiques sont autonomes, ils ne sont pas dirigés ; l'amont présenté hors du lieu industriel tient au registre de la socialisation des dirigeants ; l'aval (quand il ne s'agit pas de la réclame) semble relever de l'impensé tout comme la gestion de la main-d'œuvre. Nous avions alors songé à utiliser la grille proposée par Henry Mintzberg décrivant les dix rôles du manager en les regroupant selon trois grands types d'activité : les rôles interpersonnels, ceux liés à l'information et enfin les rôles décisionnels[21]. Cette vision

[19] Jean-Pierre Daviet, "Alfred D. Chandler Jr", *Revue française de gestion* n°95, 1993, p.64-68 citant (p.64) *Stratégies et structures de l'entreprise* (1989).
[20] Philippe Lefebvre, *L'invention de la grande entreprise,* Paris, Puf, 2003.
[21] Henry Mintzberg, *Le manager au quotidien*, Paris, Ed. d'Organisation, 2005.

plus conforme à l'imagerie véhiculée par la production cinématographique des années 1890 à 1910, présente l'inconvénient majeur de l'anachronisme. Mintzberg publie son texte en anglais en 1973, la première traduction française se fait 1984. Pour le même motif, nous n'avons pas retenu les définitions proposées par Taylor ou par Fayol.

Fallait-il considérer pour chaque période la grille d'analyse privilégiée par les théoriciens contemporains ? Cela ne nous a pas semblé pertinent ; les premiers « cinéastes » furent certes des dirigeants d'entreprise mais ensuite, avec la professionnalisation des métiers du cinématographe, peut-on prétendre que les metteurs en scène de la fin des années 1910 aient lu Fayol ? Cette recherche insoluble d'une classification normée des aspects d'exercice du management nous a amené à penser que nous avions là un des points importants de notre réflexion sur la nature du travail managérial. La notion de « *catégorie minée* » que propose Vérin est à nouveau à l'œuvre. Nous partions d'une difficulté à définir ce qu'est ou ce qui fait le manager et trouvons une difficulté à définir les modalités de son action. Au point de départ de notre investigation, nous avons donc choisi de conserver cet élément sous la forme d'une question et de considérer parmi les possibles applications de cette recherche d'être en mesure de mieux l'exprimer et peut-être de proposer *in fine* la formalisation d'un tableau des profils managériaux.

Sur le plan de la méthode, tout en gardant ces diverses définitions en tête, nous avons fait le pari de suivre la narration du récit filmique en concevant une grille ouverte permettant de recueillir un grand nombre de données et d'être attentif au détail et à la déviation. En adoptant cette démarche nous avons souhaité faire des films, non pas l'illustration d'un propos sur le management, mais le point de départ d'une réflexion sur le management. Seule une approche inductive nous semble permettre de passer des abstractions à l'approfondissement des phénomènes qui nous intéressent. Par les représentations filmiques, nous cherchons à échapper aux « *illusions mécanistes* » qu'associe Hélène Vérin à la trop grande confiance portée à une approche conceptuelle qui « *ne nous permet plus de comprendre puisque précisément elle s'abstrait [des représentations de l'entreprise]*»[22]. En ceci, nous nous situons dans la lignée des travaux sur l'organisation de Howard Becker et de Michel Crozier et Erhard Friedberg[23]. C'est le jeu d'aller-retour entre le terrain (les films) et la théorie qui nous a

[22] Vérin, *op. cit.* (p.181).

[23] Voir par exemple l'approche mise en œuvre par Howard S. Becker dans un service hospitalier – expérience décrite dans *Les ficelles du métier*, Paris, La Découverte, 2002 et voir le classique Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 2004.

semblé devoir être une condition nécessaire à la pertinence de l'analyse. Nous reviendrons dans le chapitre premier sur ces choix méthodologiques.

Pourquoi les films de cinéma comme champ d'investigation pour comprendre des représentations ? L'intérêt des films est leur capacité à porter le connu comme le nouveau. L'historien Pierre Sorlin[24] voit dans le cinéma à la fois un *répertoire* de représentations familières à son audience et un lieu de *production d'images* neuves.

Pourquoi le cinéma plutôt qu'un autre média ? La littérature, la peinture[25], la presse ou la télévision auraient pu fournir matière à analyse. Si le cinéma nous retient c'est par l'ampleur de son audience et par la qualité de son aura. Le cinéma bénéficie d'un public numériquement important sur plus d'un siècle - point sur lequel il reste sans concurrence. La constitution de son audience ne fut certes pas figée au cours du siècle : divertissement populaire offert par l'industrie foraine à l'aube du XX^{e} siècle, lieu en vue lors du tournage de *L'Inhumaine* en 1924[26], spectacle populaire pour les masses vers 1955 ou pratique « *jeune et urbaine* »[27] au début du XXI^{e} siècle… Cela reste, cependant, une pratique suffisamment homogène pour notre propos : expérience individuelle et pratique collective, le cinéma est le lieu d'une audience captivée. Un extrait du texte du critique André Beucler intitulé *L'homme Cinéma*, dans lequel il livre sa conception du cinéma, nous permet de saisir la puissance de cette aura, la capacité du cinéma à pénétrer dans l'intime de l'homme et à le modifier.

> « *Le cinéma est entré dans l'homme. C'est dans l'homme qu'il faut en chercher l'explication. Car le cinéma est certainement un plaisir profond, et peut-être sensuel. N'en faire ni un art ni un moyen. Mais le lier à notre liberté. Autant le théâtre nous est extérieur et fait encore partie de la cérémonie, autant le cinéma nous appartient, et se mêle à notre intimité. Quand une pièce est mauvaise, on s'en prend à l'auteur, aux interprètes (…). Mais dès qu'il s'agit d'un film déplorable, pareils aux joueurs malheureux qui s'accusent d'avoir mal joué, c'est contre nous-mêmes qu'obscurément nous nous emportons (…). Car le cinéma a cette incroyable vertu d'être neutre, anonyme, irresponsable, comme le jeu, comme l'homme. Le cinéma n'est pas un film, ni une quantité de films. Un monde plutôt, dans lequel notre vie intérieure se retrouve et se reconnaît.* »[28]

---

[24] Pierre Sorlin, *Sociologie du cinéma*, Paris, Aubier Montaigne, 1977.

[25] L'exposition "*La Maison de Wendel : trois siècles d'industrie en Lorraine*" au musée d'Orsay, novembre 2004-février 2005, mettait en valeur la richesse de la représentation picturale.

[26] Marcel L'Herbier livre sa jubilation à user des grands bourgeois parisiens comme figurants. Dans la scène du théâtre des Champs-Elysées aux deux milles figurants, « *il s'agissait du Tout-Paris d'alors. Ils étaient venus par curiosité, car le cinéma était encore quelque chose de troublant, de mystérieux, et ils étaient tous venus en habit de soirée* ». in Jean-André Fieschi, "Autour du cinématographe. Entretien avec Marcel L'Herbier", *Les Cahiers du cinéma* n°202, juin-juil. 1968, p.26-43. (p.34)

[27] CNC, *Bilan de l'année 2004*, mai 2005.

[28] André Beucler, "L'Homme Cinéma", *Revue du cinéma*, 1er novembre 1930, p.14-20 (p.16).

Ainsi s'expliquent les limites chronologiques de notre recherche : 1895-2005. Nous ne choisissons pas la date de naissance du cinéma, quelle qu'elle soit[29]. Le point de départ est la première séance publique et payante du cinématographe. 28 décembre 1895. Certaines des « vues » présentées ce jour-là ont été montrées précédemment dans des cercles plus prestigieux. Mais ce qui se joue lors de la présentation dans le Salon indien du Grand Café c'est bien la venue d'un public payant. Le programme imprimé pour l'occasion décrit l'appareil capable « *de reproduire ensuite ces mouvements en projetant, grandeur naturelle, devant une salle entière, leurs images sur un écran.* »[30] Notre question est bien celle de la puissance des images et des représentations partagées collectivement. Cette séance originelle se compose de dix « vues »[31] d'une durée chacune d'une minute environ. C'est ensuite, à partir de janvier 1896, que des opérateurs seront engagés pour présenter ce nouveau matériel et filmer des scènes à travers le monde. Pour cette fin d'année 1895, les saynètes couvrent l'univers familier d'un chef d'entreprise ancien photographe, Antoine Lumière : le spectateur aperçoit un patrimoine (usine, maison, jardin), des travailleurs subordonnés (ouvrières, ouvriers, forgerons, domesticité) ou non (congressistes). Les vues font partager une manière d'envisager le loisir (les jeux sportifs ou animaliers, le temps passé avec les enfants, l'humour) et un goût du pittoresque propre à l'époque (« *La Mer* », « *La Place des Cordeliers à Lyon* »).

Cette première séance est à hauteur de vue de trois hommes, Antoine Lumière présent au Grand Café lors de la séance inaugurale, Louis et Auguste, ses fils, inventeurs du nouveau procédé cinématographique. A eux trois, ils assurent la direction d'une entreprise de matériel photographique d'alors 300 personnes installée à Lyon. Ce sont des entrepreneurs qui enregistrent le monde d'où ils le voient. Si cette séance a une fonction commerciale, Meusy parlera du besoin de « *la consécration du boulevard* »[32], son contenu diffère des vues proposées à l'œil de l'amateur du kinetoscope en ce qu'elle offre un regard spécifique. Il ne s'agit plus des scènes de métier cultivant la nostalgie ni des expositions d'anatomie telles que

[29] La paternité de l'invention d'une technique d'images mouvantes est revendiquée par différents pays, des recherches se développèrent parallèlement en Allemagne, en Angleterre et aux Etats-Unis. A Paris, le spectacle du Théâtre Optique d'Emile Reynaud, le Kinetoscope de Thomas Edison ont précédé le Cinématographe des frères Lumière dont le brevet fut déposé le 13 février 1895. Parmi les auteurs qui jouent de cette date originelle changeante, Charles Musser dans un article de 2004 propose une étude des films d'avant 1895, Jean-Jacques Meusy fait débuter à 1894 son étude sur les salles de cinéma, *Paris-Palaces ou le temps des cinémas*, Paris, CNRS Editions, 2002.

[30] Programme reproduit in Jean-Jacques Meusy, *ibid.*., (p. 24) et au chapitre 3 de ce texte. Ici, c'est nous qui soulignons.

[31] Ce terme dérivé du vocabulaire photographique a été utilisé pour parler des films produits par les frères Lumières. « Film » issu du même domaine sémantique le remplacera assez vite, « filmer » sera plus tardif (1908).

[32] *Op. cit.* (p. 24).

Musser[33] décrit la production Edison réalisée par les collaborateurs de ce dernier entre 1893 et 1896.

Autre point de force de cette vision du monde, elle va imprégner les concurrents : Méliès tournera son premier film en 1896, une bande de 17 mètres intitulée *Une Partie de cartes* dont le sujet correspond à une vue fameuse de la production Lumière ; la même année, la société nouvellement constituée Pathé Frères sort son premier film *Arrivée du train de Vincennes* et de « *nombreux sujets inspirés de Lumière.* » Cette veine va bientôt s'étendre avec la multiplication des firmes cinématographiques, « *les productions Gaumont, Grimoin-Sanson, Pirou, etc., suivent également les sujets Lumière.* »[34] Nous reviendrons dans le détail sur cette séance dans le chapitre 3, mais tenions ici à en faire le point de départ de notre recherche en tant que moment d'entrée de cette technique sur le marché des salles de spectacle. Nous verrons que, du Salon indien du Grand Café aux salles foraines et aux palaces parisiens des années 1910, de la salle de patronage aux complexes multi-écrans des années 1970 et 1980, des salles Art et Essai sous l'égide de l'Association Française des Cinémas d'Art et Essai en 1955 aux multiplexes apparus sur le territoire à partir de 1993, la production cinématographique a offert nombre de films montrant des figures de dirigeants d'entreprise faisant du management un thème marginal mais constant dans la production française.

Le point d'arrêt de notre étude est la petite série de films témoignant d'un renouveau d'intérêt des cinéastes français pour l'entreprise. Si la décennie 1970 avait été porteuse de critiques virulentes envers les dirigeants, la fin de siècle est davantage portée sur les interrogations quant à la légitimité de la fonction managériale : l'ensemble des cadres est placé sous le feu des projecteurs. Notre cheminement se clôt sur la figure des jeunes gens formés pour assumer des responsabilités de management. En sont des représentants archétypaux les héros de *Ressources humaines* – 1999 et de *Violence des échanges en milieu tempéré* – 2002. Ces films ont trouvé lors de leur sortie un fort écho en salle en dépit de l'âpreté de leur sujet. Le dernier film en particulier a donné lieu à de nombreux débats à travers la France.

Le cadre étant donné, le projet défini, nous allons examiner quelles ont été, à l'écran, les représentations du management d'entreprise à travers ce grand siècle de cinéma.

---

[33] Charles Musser, "At the beginning: motion picture production, representation and ideology at the Edison and Lumiere Companies" in Lee Grieveson et Peter Krämer (dir.), *The silent cinema reader,* Londres, New York, Routledge, 2004, p.15-30.

[34] Pierre Leprohon, *Histoire du cinéma muet*, Paris, Editions d'Aujourd'hui, 1982, (p.103 et 106).

Résultats et exposition du plan

Que montre le cinéma de la manière dont les hommes du management s'inscrivent dans la société française depuis plus d'un siècle ? Les représentations sont loin d'être univoques bien qu'elles conservent au fil du temps une teneur critique. Les points saillants qui ressortent de l'investigation permettent d'identifier des constantes, de définir une périodisation et de formaliser ce que nous appellerions volontiers des logiques d'action.

Ces constantes permettent de saisir le jeu d'attraction-répulsion de la fiction pour la chose managériale. Globalement, nous pouvons observer :

- le **relatif attrait** que représente le management pour la fiction : notre corpus comprend 330 films qui dénotent d'un intérêt marqué pour l'action des managers. Derrière ce chiffre qui ne représente qu'une moindre part de la production nationale se trouvent des films très divers dont le récit est pourtant dévolu à un aspect du management ;
- la **constance du thème** : le sujet franchit les époques et se prête d'ailleurs à tous les formats, de la vue de 40 secondes au film de 8 heures, et à tous les genres, du burlesque au drame. Nous ne trouvons pas de véritables moments de désaffection vis-à-vis de ce thème quand la représentation qui en est faite connaît ruptures et mutations ;
- un angle d'attaque interrogateur : **la fonction managériale fait question**. L'entreprise est investie par la fiction comme un lieu en tension et le management n'est pas accepté comme une donnée de l'intrigue mais comme une source d'interrogation qui, par sa nature même, est le moteur de nombreux récits.

A travers les films, le management s'affiche comme un sujet digne d'attention dont les enjeux dépassent l'entreprise pour toucher la société dans son entier. Si l'on s'attache à celles et ceux qui exercent une fonction de management à l'écran, la défiance dont témoigne la fiction se précise :

- le **prisme masculin** : le management reste très majoritairement affaire d'hommes, et d'hommes blancs, de la fin du XIX^{e} au début du XXI^{e} siècle. Ce constat n'est sans doute pas une surprise. Ne draine-t-il pas avec quelques stéréotypes masculins une vision du management conçu comme un exercice de pouvoir ? Ce qui peut être une facilité de scénariste amène, du fait de la diffusion de cette image, à une réflexion sur la légitimité de

la fonction managériale et sur sa capacité à générer une large attraction. Le management bénéficie à l'écran d'une représentation qui freinerait la capacité à se projeter dans la fonction du fait du stéréotype peu valorisant et de sa dimension restrictive s'aliénant une part importante de l'humanité ;

- l'**absence d'hagiographie** : l'homme qui occupe le centre de l'image ou le sommet de la hiérarchie ne peut être qu'une figure à défaire. Le portrait du grand homme de management reste introuvable dans le cinéma français qui cultive davantage le goût pour les héros décalés. Les managers légitimes sont rarement des hommes en place, ils viennent de la marge ;
- la **conception bipolaire** des figures managériales : une représentation en tension entre deux modèles de managers est privilégiée par le cinéma. Cette représentation bipolaire paraît le mode le plus fréquent pour rendre compte de ceux qui occupent une fonction managériale ;
- le management apparaît comme **une fonction plastique** : sont susceptibles de tenir un rôle managérial des entrepreneurs et des ouvriers ingénieux, des cadres salariés comme des dirigeants propriétaires. Le management vu comme conduite des affaires révèle un tiraillement entre une définition statutaire du poste et une orientation vers l'action. Il couvre le large éventail de situations de ceux qui prétendent agir sur l'entreprise et sur les hommes.

Au-delà de ces constantes, les évolutions dans les images et les récits proposés par le cinéma, nous ont amenée à proposer un découpage en trois grandes époques de l'histoire de ces représentations. La spécificité des représentations à l'œuvre dans le cinéma nous a convaincue de consacrer à chaque époque une partie spécifique (parties II à IV). Les éléments de méthode et de contexte figurent dans une partie préalable où le lecteur trouvera le détail du cadre épistémologique qui a guidé cette recherche. Un premier chapitre y est consacré à la méthodologie quand le deuxième offre une approche générique du domaine managérial et du secteur cinématographique. En conclusion nous reviendrons sur ces aspects de méthode pour proposer une ouverture de la gestion à des outils didactiques et conceptuels hybrides issus de la démarche transdisciplinaire.

Que nous montre la périodisation ?

1ère époque : Capital et travail (1895-1913)

L'entreprise est présentée comme le lieu d'une confrontation frontale entre les dirigeants et les ouvriers. Ce face-à-face est fait de moments apaisés, à caractère parfois ludique ou festif, et de temps d'affrontements violents. Le dirigeant tient un rôle symbolique fort et distancié du procès productif dont il semble le grand organisateur absent. Les ouvriers autonomes détiennent un savoir-faire que le dirigeant encadre en fournissant le lieu d'exercice du travail. Le management apparaît moins porté par des individus que par des dispositifs. Dans le chapitre 3, nous nous efforçons de comprendre la nature de cette présence/absence.

Dans un contexte social tendu, le rôle du dirigeant se cristallise en une fonction abstraite et ne tarde pas à devenir intenable aux yeux des subordonnés et de la société dans son ensemble. Le chapitre 4 est consacré à cette montée en tension et aux logiques d'affrontement exacerbées dans la grève.

Avec le début du XXe siècle, les dirigeants paraissent se mouvoir dans une société dont les contours se sont figés. La mobilité des premières années du cinéma a laissé la place à un univers plus statique que quelques personnages ambitieux vont tenter de perturber. Inscrit dans le monde de la finance et de la spéculation, un personnage de banquier nous permettra d'examiner ce que sont les motivations acceptables dans l'exercice de la direction d'entreprise (chapitre 5).

2ème époque : Les professionnels du management (1914-1947)

Le milieu des années 1910 voit un changement remarquable dans la représentation des entreprises : les groupes d'ouvriers autonomes sont remplacés par des organigrammes complexes d'employés, contremaîtres, ingénieurs, inventeurs et sous-directeurs qui interviennent de concert dans des entreprises dont la conception même s'est formalisée et professionnalisée. Ces hommes venus seconder le dirigeant vont rapidement se placer en situation concurrente par rapport à lui pour intervenir sur le destin de l'entreprise (chapitre 6).

Nous verrons que les dispositifs identifiés préalablement connaissent une montée en puissance et sont dénoncés comme autant de moyens de réification d'une main-d'œuvre asservie. Le dirigeant impliqué dans la marche de son entreprise dispose d'une palette d'outils

finement détaillée par la fiction. En particulier, la rhétorique y apparaît comme une compétence spécifique du manager (chapitre 7).

3ème époque : Un jeu personnel (1948-2005)

L'après Seconde Guerre Mondiale voit se diluer l'idée de l'entreprise transcendante dépassant les intérêts individuels qui semblait de mise dans les périodes antérieures. L'entreprise devient un lieu d'exercice des ambitions personnelles. Jusqu'au début des années 1990, le cinéma développe une verve critique à l'encontre des dirigeants autoritaires et des cadres manipulés. Un homme de projet, entrepreneur de spectacle, nous donnera l'occasion de fouiller la notion de rôle (chapitre 8). Puis, nous chercherons à comprendre de quoi se nourrit le soupçon porté sur l'entreprise et sur la fonction managériale (chapitre 9).

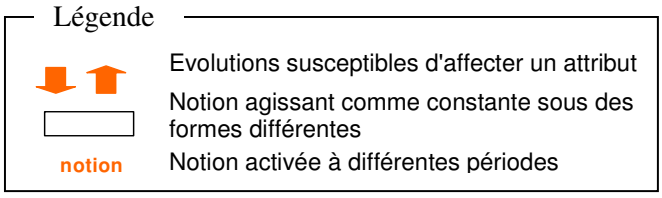
A partir de 1991, l'ironie et le comique tendent à disparaître pour faire place à des comédies anecdotiques ou à des films démonstratifs. Un regard désenchanté referme les intrigues dans des situations d'impasse. La question du rapport à l'autre étant au cœur du management, il paraît nécessaire de revenir, dans ce contexte particulier, sur les aspects de la formation du manager (chapitre 10).

Au delà de la représentation de l'idée de management, au-delà des personnages privilégiés pour en endosser la fonction, les films donnent à voir des modes d'intervention propres aux managers. Un certain nombre de notions ont émergé de l'approche de la question du management par une démarche inductive. Ces notions correspondent à des attributs-types de l'action managériale à une époque donnée. Présentées dans sous forme de matrice (tableau 0.1, page suivante), ces notions permettent de définir des logiques d'action. Nous faisons le choix de ne pas détailler ici la complexité de chaque notion et de laisser au lecteur le soin de les découvrir progressivement[35]. Nous voudrions nous attacher plutôt au système que forme cette matrice pour souligner quelques-unes des logiques qui régissent à l'écran l'action des managers.

[35] Un glossaire reprend la définition de chacune de ces notions en annexe 2.a.

Tableau 0.1 – Matrice des logiques d'action

	1ère époque 1895-1913 Capital et Travail	2ème époque 1914-1947 Les professionnels du management	3ème époque 1948-2005 Un jeu personnel
attribut managérial investi favorablement par la fiction	la disruption l'extériorité la mobilité la vacuité	le dialogue l'extériorité la mobilité	l'extériorité la mobilité la traduction
attribut managérial à valeur changeante	l'organisé la re-présentation	l'organisé la re-présentation	l'organisé la re-présentation le rôle de Pygmalion
attribut managérial investi négativement par la fiction	l'arbitraire l'autorité l'hybris	l'autorité la doublepensée	l'arbitraire la rhétorique



Ces attributs permettent d'apprécier comment la fonction managériale se déploie :

- La **dynamique des évolutions** affectant les attributs managériaux en fait une fonction à maintenir sous surveillance : le **risque de dérive** apparaît constitutif de la fonction. On voit que certains attributs types du manager sont susceptibles selon la situation et selon la période de désigner la pratique du manager montré comme un modèle ou peuvent être caractéristiques de l'anti-modèle. Par ailleurs, les attributs favorables ont leur pendant déviant : la *vacuité* qui, dans la première période, s'affiche comme une maîtrise du temps et une disponibilité à la réflexion nécessaires à l'exercice de la fonction managériale dans des conditions optimales peut se faire *oisiveté*, attribut chargé négativement.
- La **dimension organisatrice**, amplement valorisée sur le plan visuel, montre en quoi le management dépasse la personne du manager et engage autant son inscription dans un lieu que son rapport au collectif. Cet aspect de la fonction s'appuie sur la médiation de **dispositifs architecturaux** à vertu d'encadrement et de contrôle et sur la médiation d'outils de mise à disposition de l'environnement. Le rôle éminent dévolu au bâti fait de l'architecture un vecteur de l'action managériale, son symbole et le signe de sa visibilité

dans l'espace. Le bonheur de quelques expressions visuelles d'outils du management montre en quoi ils œuvrent comme des mises à disposition du monde en attente des *desiderata* du manager : le classement des choses et des hommes, la communication et en particulier le téléphone et le télescripteur, les décomptes de la production sous forme de tableaux de chiffres ou de graphiques. L'ensemble de ces outils signe une disponibilité[36] et une mise en forme du monde qui faciliteront l'action managériale.

- Le **rôle managérial** est défini par la force **de sa représentation**. A l'écran, les exigences de la fonction excluent certaines caractéristiques (l'autorité) et mettent en avant d'autres moins attendues (le sens de la re-présentation de soi) : d'une part, nous voyons le management se définir contre l'autorité, l'exercice de l'autorité ne pouvant être qu'arbitraire et ne faisant pas partie de la panoplie du manager responsable ; d'autre part, s'affirme la forte **dimension symbolique et sociale du rôle** : le manager est en re-présentation au sens où son activité comme sa légitimité peuvent tenir à l'image ou au récit qu'il donne de lui-même et de son action. La puissance de cette image invite à repenser l'articulation entre management et représentation. Si il est des représentations des managers, le manager apparaît comme un individu dont la fonction est de se donner à voir. Cet élément particulier, perceptible très tôt à l'écran, semble avoir été visible avant même d'avoir été formalisé en gestion. Nous voyons aussi là une invitation à être attentif aux thématiques qui nourrissent les films contemporains.
- Le **savoir-faire managérial** repose sur **un art de la dialectique**. Ce recours prend des formes diverses ; la dialectique peut être, pour le manager, un processus de développement de ses idées qui passe par le dialogue. L'expérimentation et l'innovation exigent alors la relation à un collaborateur qui se présente avant tout comme un interlocuteur. Elle peut être aussi manipulation des discours permettant de concilier des énoncés contradictoires (la doublepensée). Cet art rhétorique est encore le soutien de la relation de formation et favorise l'emprise sur les individus.

[36] Dans cette disponibilité, il nous semble retrouver quelque chose de la simultanéité que l'historien Stephen Kern identifie comme le caractère propre à la conception du présent au tournant du XXe siècle. La transformation de la perception du temps a, selon lui, essentiellement porté sur la manière de penser le présent : *« 'now' became an extended interval of time that could, indeed must, include events around the world. (...) In the cultural sphere no unifying concept for the new sense of the past or the future could rival the coherence and the popularity of the concept of simultaneity.*» *The culture of time and space. 1880-1918,* Londres, Weidenfeld and Nicolson, 1983 (p.314).

Associés à ces logiques d'action, trois schémas narratifs se dessinent de façon particulièrement significative dans la fiction :

- l'**affrontement** : il s'agit moins de conquête de pouvoir (à l'exception de la toute dernière période) que de conquête de légitimité et d'autonomie pour faire passer une conception de l'entreprise avant celle du compétiteur.
- la **perturbation** : qu'il soit connoté favorablement ou négativement, le manager est vu comme un individu intempestif. Il met en cause les pratiques établies, les techniques et méthodes, la hiérarchie, voire les valeurs que ses contemporains révèrent. La mobilité sociale et intellectuelle du manager permet cette approche et montre le manager comme l'opposé d'un homme d'ordres[37]. Le manager est celui qui pense en avant, hors du groupe.
- la **mise en forme** des individus : quand elle n'est pas supportée par nombre de dispositifs, notamment architecturaux, elle passe par le contact direct, l'exemplarité et la formation.

Le choix de mener une recherche historique dans le domaine de la gestion importe ici car comment éclairer le constat du délitement de la fonction managériale, sur lequel nous avons ouvert ce projet, sans recours au passé : « *Celui qui voudra s'en tenir au présent, à l'actuel, ne comprendra pas l'actuel*. »[38] Et si la mesure de la valeur d'une recherche en sciences de gestion est son « *aptitude à servir l'action* »[39], nous nous inscrivons bien alors dans le projet dessiné par Marc Bloch dans l'*Apologie pour l'histoire* : « *l'ignorance du passé ne se borne pas à nuire à la connaissance du présent ; elle compromet, dans le présent, l'action même*. »[40] Par la définition de la période à étudier, 1895-2005, il s'agit moins d'examiner l'origine des représentations que de tenter d'en comprendre l'épaisseur, les nuances sur un siècle de montée de la théorisation de la conduite des entreprises.

[37] Au sens que Philippe d'Iribarne attribue à ce terme quand il parle d'une société d'ordres pour décrire la manière française du vivre ensemble. *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.
[38] Marc Bloch, *Apologie pour l'histoire*, Paris, Armand Colin, 1967, (p.9), citant Jules Michelet, *Le peuple.*
[39] *Ibid.* (p.XII)
[40] *Ibid.* (p.13)

Partie I

Cheminement de la recherche

« Tout ce qui arrive au cours de la conception, de la préparation, du tournage ou du montage est utile au film. (…) Non seulement les imprévus font partie du voyage, mais ils sont le voyage lui-même. La seule chose qui compte, c'est la disponibilité intérieure de l'auteur. Faire un film, ce n'est pas tenter de conformer la réalité à des idées préconçues, c'est être prêt à tout ce qui peut arriver. »

Federico Fellini[1]

Dans la lignée des chercheurs en sciences sociales et particulièrement en gestion revendiquant une place prépondérante au terrain, nous avons choisi de ne pas exiler dans les annexes la cuisine de la recherche. Prenant acte du postulat de Berger et Luckman[2], nous proposons de donner à voir la construction de notre analyse. Quoi de mieux pour ce faire que de rendre compte d'un parcours, de ses tâtonnements comme de la prise de distance qu'il permet ? Revenir sur le cheminement de la recherche est aussi l'occasion de donner à voir un panorama large avant d'entrer dans les détails de l'histoire.

L'objet de cette partie préliminaire est donc d'apporter des clefs de lecture en revenant, dans un premier temps et de façon détaillée, sur notre méthode de travail et sur son processus d'élaboration. Ce processus implique l'articulation de différentes étapes : construction du corpus, conception d'une grille de lecture, analyse de contenu et écriture. L'ensemble de ces éléments est détaillé dans le premier chapitre. Nous avons aussi souhaité compléter l'éclairage apporté en introduction et revenir sur notre posture épistémologique en donnant à voir nos filiations.

Dans un deuxième chapitre, nous revenons sur l'inscription du management dans la société française à travers le cadre institutionnel et les instances de légitimation qui lui donnent sa visibilité. Les vecteurs de diffusion de la culture managériale qui font l'objet de l'analyse sont l'enseignement et l'édition. Nous abordons ensuite, par surplomb, le paysage offert par les

[1] Cité par Vincent Pinel, *Les métiers du cinéma*, Toulouse, Milan, 1996 (p.4).
[2] Peter Berger et Thomas Luckman, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Masson/Armand Colin, 1996.

trois cent trente films de notre corpus. Il s'agit d'éclairer la place de ce corpus filmique par rapport à la totalité de la production française. Nous montrons comment joue le thème du management dans les films de fiction, et ce depuis l'origine du cinéma, par une présence discrète, marginale même, mais durable. Cette permanence va à l'encontre des idées reçues, nous développons alors une analyse des constantes, ces points qui sont transverses à un siècle de cinéma.

L'un et l'autre aspect, la démarche concrète de recherche et la vue générale, ou, pour le dire autrement, le contact intime et la prise de distance extrême, nous paraissent relever d'une même logique d'objectivation. Cette volonté d'objectivation doit servir l'autonomie du lecteur, lui permettre une lecture à tiroirs tout en affirmant la primauté du terrain dans le cadre d'une approche inductive. Libre alors au lecteur impatient de passer sur le chapitre méthodologique et d'y revenir à sa convenance.

Chapitre 1 : Choix méthodologiques

« *Comment puis-je savoir ce que je vais dire ?* »
Marc Bloch[1]

Notre démarche a consisté à adopter une perspective historique sur la question du travail managérial, dans le cadre d'une approche inductive sur un terrain peu usité en sciences de gestion : la fiction cinématographique. Cela demande de nous attarder sur les choix méthodologiques qui ont prévalu dans notre parcours. Dans un premier temps, nous voulons expliciter nos orientations épistémologiques (A) avant d'aborder les questions concrètes de constitution du corpus (B), de méthode d'analyse (C) et d'écriture (D).

A - Les préliminaires de la démarche

Inscrite dans une problématique de gestion, cette recherche a été menée avec une volonté d'ouverture méthodologique. En tentant un parcours transdisciplinaire[2], nous pensions sortir de « *la mentalité de l'initié* » évoquée par Marc Bloch[3] pour apporter un regard décalé sur un des champs d'investigation de notre discipline, l'histoire du management. Cette hétérodoxie devait nous permettre de constituer une grille de lecture renouvelée des questions portant sur le management ; elle fut bien vite nécessaire du fait de la nature inhabituelle du terrain d'exploration que nous avions choisi.

---

1 Marc Bloch, *Apologie pour l'histoire*, Paris, Armand Colin, 1967 (p.30).

2 Si nous préférons ce terme à celui de pluridisciplinaire, c'est que le premier nous paraît mieux à même de témoigner du projet et de ses limites. Nous ne prétendons pas à la maîtrise de multiples disciplines, mais projetons plutôt de favoriser, dans une problématique gestionnaire, le recours aux outils et méthodes issus d'autres disciplines et susceptibles de contribuer à éclairer la question posée.

3 *Ibid.* (p.32)

1. Une démarche inductive

Aux premiers temps de notre recherche, nous avions posé la nécessité d'adopter une démarche inductive. Nous voulions qu'une connaissance fine du terrain nous permette d'en dégager des concepts. Le choix de privilégier une approche que l'on pourrait aussi dire empirique a été nourri aux réflexions de Howard S. Becker, Everett Hughes et Jeanne Favret-Saada[4]. La volonté de placer le terrain non plus dans les annexes mais au cœur même du texte principal, c'est-à-dire d'en faire la préoccupation centrale de la recherche, était présente dès l'origine du projet. Il ne s'agit pas là d'une posture inhabituelle ; c'est le propre, notamment, de l'Ecole de Chicago et de ses héritiers dont les travaux dépassent le cercle de la sociologie de terrain[5] pour se lire dans les recherches de la sociologie des organisations comme dans celles propres à la gestion[6]. Cette conception de la démarche inductive se rapproche beaucoup des prescriptions de la *Grounded theory*[7] et nous semblait plus apte que d'autres approches à faire émerger non seulement des concepts mais aussi une vision renouvelée du management.

Par ailleurs, nous voudrions souligner que si ce choix nous éloigne définitivement du paradigme positiviste, il met à mal les frontières posées entre interprétativisme et constructivisme : si l'empathie exigée par l'un est une condition nécessaire, le « *statut privilégié de la construction* »[8] est pour nous la modalité d'élaboration de la connaissance. Cette approche inductive permet donc l'« *aménagement des paradigmes* »[9] auquel invitent les sciences de gestion depuis une décennie. Ainsi, nous nous reconnaissons dans la lignée de Raymond-Alain Thiétart qui note la fin du dogmatisme au bénéfice d'approches ancrées dans les problèmes plus que dans les « *schémas arbitraires* »[10].

De façon concrète, notre investigation dans le champ managérial a trouvé des guides dans les travaux de Frédéric Wacheux[11] spécifiques aux approches qualitatives de la recherche en

---

4 Howard S. Becker, *Outsiders*, Paris, Métailié, 1985 et *Les ficelles du métier*, Paris, La Découverte, 2002 ; Everett Hughes, *Le regard sociologique*, Paris, Presse de l'EHESS, 1996 ; Jeanne Favret-Saada, *Les mots, la mort, les sorts*, Paris, Gallimard, 1978 .

5 Voir sur ce point les travaux des sociologues Jean Peneff sur *L'hôpital en urgence*, Paris, Métailié, 1992, et Henri Peretz pour ce qui est des interactions dans les lieux de vente, "Soldes 'haut de gamme' à Paris", *Ethnologie française*, tome XXXV, n° 1, janvier-mars 2005, p. 47-54.

6 Parmi ces dernières, nous pourrions citer les travaux de Matthieu Detchessahar, *Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion*, thèse en sciences de gestion, Rennes I, 1997.

7 La méthode est centrée sur le terrain avec un objectif fort de théorisation dans une démarche comparative. A l'origine de cette approche, deux chercheurs en sciences sociales américains, Barney G. Glaser et Anselm L. Strauss qui se sont fait les avocats d'une théorie qui ne serait pas fondée sur une réification du monde social – mouvement qu'ils reprochent à la méthode déductive. Ils revendiquent la théorie comme processus, « *theory as a process* ». *The discovery of grounded theory,* New York, Aldine de Gruyter, 1967. Voir aussi Juliet Corbin et Anselm L. Strauss, "Grouded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria", *Qualitative Sociology*, vol. 13, n°1, 1990, p.3-21.

8 Martine Girod-Séville et Véronique Perret, "Fondements épistémologiques de la recherche" *in* Raymond-André Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management,* Paris, Dunod, 1999, p.13-33, (p.15).

9 *Ibid.* (p.30).

10 Raymond-André Thiétart, *Méthodes de recherche en management. Introduction*, Paris, Dunod, 1999, p.1-10.

11 Frédéric Wacheux, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 1996.

gestion ainsi que dans les contributions de chercheurs en sciences sociales s'étant interrogés sur leur rapport à leur terrain : parmi ceux-là citons Stéphane Beaud et Florence Weber[12].

2. La gestion abordée par un angle d'attaque historique

Notre terrain ouvrant assez large l'éventail chronologique, nous nous sommes ensuite fondée plus spécifiquement sur les exigences de la démarche historique en nous référant principalement à Marc Bloch, Henri-Irénée Marrou, Paul Veyne[13] et au cadre d'une « *histoire nouvelle* » proposé par Michel Foucault dans *L'Archéologie du savoir*[14]. Pour ce qui est de l'application de cette démarche à la gestion, nous nous sommes référée aux travaux de Nikitin et de Lemarchand, Nikitin et Zimnovitch[15].

Que peut apporter le regard historique à la gestion ? Les auteurs gestionnaires qui revendiquent cette approche renvoient aux trois motifs offerts par Marc Bloch en 1942 dans son *Apologie pour l'histoire*. En tentant de ne pas trahir l'historien, tout en prenant une perspective de gestion, nous pourrions les présenter comme suit :

1. le divertissement (motif à valeur didactique) ;
2. la compréhension du présent (valeur stratégique) ;
3. l'action sur le présent (valeur managériale).

Ces motifs, nous les retrouvons sous la plume de Marc Nikitin dans son texte de 1997[16]. Il y fait état de ces trois usages de la connaissance du passé en privilégiant les deux derniers. C'est pourtant la dimension de divertissement que Ken Starkey[17], dans un article iconoclaste, revendique pour sa force didactique. Pour pallier l'ennui et les imperfections (absence de point de vue critique, absence de mise en perspective) qu'il attribue aux méthodes quantitatives traditionnellement valorisées en gestion, le recours à des approches divertissantes (dont la narration fictionnelle) lui paraît le moyen de générer de la connaissance dans le champ du management tout en offrant une puissance pédagogique inégalée.

---

[12] Stéphane Beaud et Florence Weber, *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 1997.

[13] Marc Bloch, *op. cit.* ; Henri-Irénée Marrou, *De la connaissance historique*, Paris, Seuil, 1975 ; Paul Veyne, *Comment on écrit l'histoire?* Paris, Seuil, 1971.

[14] Michel Foucault, *L'archéologie du savoir. Introduction*, Paris, Gallimard, 1994, p.9-28.

[15] Marc Nikitin, "Utilités et méthodes de l'histoire pour les sciences de gestion", *Document de recherche* n°5, 1997, p.1-29. Yannick Lemarchand, Marc Nikitin *et al.,* "Recherche historique en comptabilité et contrôle" in *Encyclopédie de la comptabilité, du contrôle et de l'audit* (Bertrand Colasse, dir), Paris, Economica, 1999, p.1035-1044.

[16] Marc Nikitin, *op. cit.*, ne se réfère cependant pas à l'historien français mais reprend une proposition de J.R. Edwards, *A history of financial accounting*, Routledge, Londres, 1979.

[17] Ken Starkey, "Eleven characters in search of an ethic, or the spirit of capitalism revisited", *Studies in cultures, organisations and societies* n°5, 1999, p.179-194. L'article ne porte pas sur l'usage de l'histoire en gestion mais sur la gestion en tant que disciple susceptible d'être enseignée et sur la responsabilité porté par l'enseignant.

Les précédents en la matière tendent à faire de l'histoire un traditionnel passager clandestin de la gestion. Nous la voyons timidement revendiquée et pourtant affleurant dans nombre d'études de cas pour ce qui est de la pédagogie, présente dans les analyses sectorielles, visible aussi dans la rhétorique d'auteurs devenus des classiques en stratégie ou d'auteurs périphériques au champ disciplinaire et pourtant incontournables[18]. Dans une publication récente[19], deux chercheurs ont fait part de leur étonnement quant à la persistance d'un substrat ancien dans la pensée contemporaine managériale – que ce substrat soit revendiqué explicitement ou non. Leur investigation portait sur l'enseignement du management et leurs observations montrent que derrière la modernité d'un acronyme, « POC^3 », on pouvait retrouver une pensée qui émergea dans les années 1910. Les ouvrages à vocation didactique qui forment leur corpus étaient en effet organisés selon la conception classique : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

L'approche historique ne permet pas seulement de s'interroger sur le caractère vivace de certains référentiels, elle offre de nouvelles perspectives pour la recherche en gestion. Un courant relativement récent en France paraît porteur de cette dynamique. Quand Nikitin souligne les applications managériales d'une recherche historique en gestion, il est de ce courant avec, notamment Eric Godelier, Yannick Lemarchand, Henri Zimnovitch, mais aussi Nicolas Berland et Anne Pezet. Ces derniers définissent le cadre d'une pragmatique en histoire de la gestion[20] : cette pragmatique offre un degré de pertinence renforcé à la recherche en gestion en ce qu'elle exige de contextualiser l'objet de gestion dans une dimension temporelle afin de dépasser l'immédiateté et les modes, et en ce qu'elle oblige à concevoir méthodes et pratiques de recherche en prenant comme point de départ leur objet. Partir de l'objet est bien ce qui motive notre propre recherche, nous trouvons ici l'écho à la prééminence que la démarche inductive donne au terrain. L'ensemble d'exigences que dessinent Berland et Pezet assure une validité enrichie aux résultats de la recherche en gestion

[18] Il ne s'agit pas d'accumuler ici des éléments de preuve, mais de donner quelques exemples qui nous semblent significatifs. En ce qui concerne la perspective historique dans l'étude de cas, l'on se reportera aux nombreuses illustrations dans Jacques Lendrevie et Denis Lindon, *Le mercator*, Paris, Dalloz, 2004. Pour ce qui est des études sectorielles, voir Bertrand Nicolas, *Structures d'organisation et paradigmes sectoriels: le cas des studios de cinéma en France et au Royaume Uni (1895-1995)*, thèse de l'Ecole Polytechnique, 1996. Pour les classiques, nous renvoyons à la structure chronologique de l'approche de Thierry Weil, *Le management*, Paris, Armand Colin, 1994, et à l'ouvrage dirigé par Jean-Philippe Bouilloud et Bernard-Pierre Lecuyer, *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 1994. En ce qui concerne les références incontournables en gestion sans pour autant en être, notre étude des curriculums destinés aux étudiants montre la part belle faite à Alfred D. Chandler, Max Weber, Michel Crozier mais aussi Michel Foucault, auteurs ayant placé l'histoire au cœur de leur réflexion.

[19] Stephen J. Carroll et Dennis J. Gillen, "Are the classical management functions useful in describing managerial work?" *in* John C. Wood et Michael C. Wood (dir.), *Henri Fayol. Critical evaluations in business and management*, Londres, New York, Routledge, 2002, p.477-494.

[20] Nicolas Berland et Anne Pezet, "Pour une démarche pragmatique en histoire de la gestion", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, décembre 2000, p.5-17.

tout en conciliant une approche ouverte à la pluridisciplinarité et la prise en compte des praticiens.

Derrière cette dynamique, se joue un enjeu disciplinaire fort. Il s'agit en effet de ne pas perdre la main sur la dimension historique de la gestion ; l'histoire de la gestion est en train de devenir un domaine de publication pour des auteurs critiques envers la gestion comme discipline et comme idéologie. Dans cette ligne, nous pourrions entre autres citer les travaux de Franck Cochoy en France sur l'histoire du marketing[21]. Il serait dommageable que la discipline s'exempte de la prise de distance que permet le regard historique et que les mises en perspective des outils de gestion demeurent la prérogative de sociologues qui ne se privent pas de faire de l'histoire ou d'historiens qui investissent le champ des organisations. Par cette recherche qui se veut transdisciplinaire, nous avons mis nos pas dans ceux de Nicolas Berland et d'Anne Pezet : « *Nous revendiquons ici une utilisation rigoureuse de la méthode critique de l'histoire pour répondre à des interrogations et à des problèmes de la science de gestion contemporaine.* »[22]

3. Le cinéma comme champ d'application

Nous avons choisi d'appliquer ce regard sur un terrain singulier : le cinéma. Nous avons exposé en introduction le pourquoi, reste à traiter du comment. Les films de cinéma sont en effet un terrain inhabituel en sciences sociales et *a fortiori* en gestion – inhabituel mais non pas ignoré si l'on en juge par les travaux de Roland Barthes, Gilles Deleuze, Edgar Morin[23], des historiens Marc Ferro et Michel Cadé[24], de sociologues comme Yann Darré[25] et de gestionnaires anglo-saxons[26]. Donner la prééminence au terrain fut une constante préoccupation lors de cette recherche, restait deux difficultés : trouver la juste place du chercheur dans son terrain et établir une articulation pertinente entre ce terrain et la théorie. Le rapport au terrain est chose fragile, et particulièrement le jeu de proximité-distance si difficile à instaurer dans un juste équilibre. Quelles précautions prendre avec des objets, fussent-ils filmiques ?

---

[21] Franck Cochoy, *Une histoire du marketing*, Paris, La Découverte, 1999 et "Une petite histoire du client", *Sociologie du travail* n° 44, 3/2002, p.357-380, ainsi que sa contribution au n° spécial : "Consommer en masse" in *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, Paris, Presses de Sciences Po, n° 91, juillet-sept. 2006.

[22] *Op.cit.* (p.8).

[23] Roland Barthes, *Mythologies*, Paris, Seuil, 1970 ; Gilles Deleuze, *L'image-mouvement* et *L'image-temps*, Paris, Minuit, 1983 et 1985 ; Edgar Morin, *Le cinéma ou l'homme imaginaire*, Paris, Minuit, 1978.

[24] S'il fallait chercher pour la France une origine à ce recours, la publication par Marc Ferro de "Sociétés du XXe siècle et histoire cinématographique" aux *Annales ESC,* n° 3, 1968, p.581-585, pourrait sonner comme le point d'ouverture de cette voie de recherche. Parmi les publications récentes, on lira Michel Cadé, *L'écran bleu*, Perpignan, Presses Universitaires de Perpignan, 2000.

[25] Yann Darré, *Histoire sociale du cinéma français*, Paris, La découverte, 2000.

Il nous faut là définir ce que le commentaire apporte à ces objets prolixes et établir un protocole d'analyse permettant de rendre compte avec justesse de ce terrain sans le trahir. Ce besoin de forger une méthodologie spécifique s'est imposé afin de ne pas écraser les films sous un questionnement artificiel ou trop large. Il nous est apparu qu'il nous fallait moins une grille d'analyse qu'une attitude qui pourrait se définir par un regard candide.

Après quelques mois de recherche, nous avons buté sur un écueil imprévu : le film n'est pas un récit. Cette évidence ne nous est apparue qu'après un premier travail d'écriture sur les films[27], et après une série d'échanges avec des lecteurs aguerris en matière d'analyse filmique. Cela nous a amenée à nous interroger plus avant sur la nature de l'objet « film » et à rechercher la manière la plus féconde mais aussi la plus juste pour en rendre compte. Voir le film telle une succession d'images, tel le jeu mouvant des ombres et de la lumière. Entendre le film à travers la totalité de sa bande son : dialogues, bruits rendus audibles, mouvement musical. Tout cela, il a fallu l'apprendre. Apprendre à se détacher de ce récit que tout spectateur peut reconstituer à l'issue d'une projection, ce récit que l'on retrouve de façon systématique dans les médias quand il s'agit de décrire un film. Cette approche nous l'avons retrouvée dans un nombre de textes qui, prenant les films de cinéma comme terrain et détaillant une histoire et des dialogues, les traitent comme un récit livresque[28]. C'est par l'expérimentation que nous avons véritablement découvert que « *nous ne comprenons pas les films de façon linéaire, comme tant de récits rétrospectifs en donnent l'illusion.* »[29] En tant que spectateur, nous produisons un ordre narratif qui, bien que susceptible d'être partagé, nous appartient en propre. « *La narration demeure résolument rétroactive : c'est après coup qu'elle détermine ce qui lui est notable*. »[30]

Et si le récit est resté fortement présent dans nos travaux, il nous semblait important d'en saisir les mécanismes. Cet apprentissage nous l'avons fait en regardant les films, et par la lecture de textes d'études filmiques appliquées ou théoriques. Alain Masson[31] et Raymond Bellour[32] ont été nos premiers guides dans l'approche des films. Ce que nous avons retenu de

---

[26] Pour ce qui est des recherches anglo-saxonnes, nous y revenons plus loin, se reporter au tableau 1.1. p.38.

[27] Eve Lamendour, "Comme des pièces sur un échiquier, les ouvriers dans le jeu du contremaître" *in* Olivier Ménard (dir.), *Le conflit*, Paris, L'Harmattan, 2006.

[28] Vincent Chenille et Marc Gauchée font le choix assumé de traiter du récit plutôt que de tout autre aspect des films de leur corpus. Ce choix, légitime, faut-il le dire, ne fut pas le nôtre. "L'infâme et le pantin", *L'homme et la société* n° 154, 2004, p.51-67 et *Mais où sont les "salauds" d'antan?*, Cessey-sur-Tille, Editions Mutine, 2001.

[29] Alain Masson, *Le récit au cinéma*, Paris, Editions de l'Etoile/Cahiers du cinéma, 1994 (p.39).

[30] *Ibid.* (p.67).

[31] *Ibid.*

[32] Raymond Bellour, *L'analyse du film*, Paris, Callmann-Lévy, 1995.

leurs travaux et de ceux de Daniel Arasse[33] est devenu notre première règle : rechercher la manière dont le film fait sens. Subordonnée à cette première règle, la deuxième a été de considérer le sens comme un cheminement et non comme un donné. En d'autres termes, il ne s'agissait pas pour nous de dévoiler un sens qui résiderait une fois pour toute dans le film, mais de considérer le sens comme un processus impliquant le chercheur en tant qu'il est son spectateur de référence. *Réfléchir en marchant* serait une autre expression de cette deuxième règle de la méthode. Ces deux règles ne sont que l'application au terrain cinématographique des principes d'une démarche inductive. Notre troisième règle consiste à rechercher le sens en tous ses lieux, en particulier dans la structure du film. Nous avons sollicité sur ce point les modèles issus de la sémiologie appliquée aux études filmiques[34] et les travaux de Pierre Sorlin[35]. Ce dernier invite à une intelligence des modes de fonctionnement du film qui passe par une méthode à la fois précise et adaptable en fonction des nécessités de chaque projet de recherche. Sorlin souligne l'importance de l'étude de la structuration du film, à travers le découpage en plans, pour sortir de l'effet de linéarité de la fiction au cinéma. C'est un point auquel nous nous sommes tenue en limitant l'étude de la composition interne des films à leur agencement en séquences. S'il est un autre élément de méthode proposé par Pierre Sorlin qui fut particulièrement fructueux pour notre recherche, ce fut le repérage des constantes dans une série de films. Sorlin utilise le terme de points de fixation pour évoquer ces phénomènes qui, sans être le sujet de la fiction, apparaissent de façon récurrente à travers des séries filmiques homogènes. L'on verra ainsi dans les chapitres suivants certains de ces points de fixation qui se signalent par la montée en visibilité à travers notre corpus d'un thème ou d'une image qui seraient difficilement repérables dans un film particulier n'y occupant pas une place remarquable : ainsi la permanence d'une domesticité muette associée aux dirigeants, la persistance d'une figure pourtant mineure, celle des héritières intervenant dans les questions managériales, ou l'image répétée de la fenêtre dominant le bureau du dirigeant à partir des années 1920.

Ces trois règles ont encadré une approche du récit filmique qui veut n'omettre ni la force des images et des sons ni la dimension affective du spectacle. Nous allons maintenant préciser

---

[33] Si Daniel Arasse traite de l'image fixe, le fait qu'il exprime ses analyses comme autant de parcours en fait un modèle pour notre méthode inspirée des péripatéticiens du passé et du présent. *On n'y voit rien* et *Histoires de peinture*, Paris, Denoël, 2005 et 2006.

[34] Nos principales références ici sont les recherches de Jean-Marie Floch, héritier de Greimas qui a appliqué la grille d'analyse de la sémiologie à la communication de marque et à la publicité, voir *Identités visuelles*, Paris, Puf, 1995. Pour ce qui est de la sémiologie appliquée au cinéma, nous nous sommes tournée vers Christian Metz, *L'énonciation impersonnelle*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1991.

[35] Pierre Sorlin, *Sociologie du cinéma*, Paris, Aubier Montaigne, 1977.

quelles règles ont prévalu à la constitution d'un corpus qui soit non pas exhaustif mais cohérent.

4. Les représentations pour comprendre le management

Qu'est une représentation ? Un film comme *Travail* renseigne non sur la réalité du management de 1919 mais sur ce qu'il était possible, naturel peut-être, de voir en cette même année. Il s'agit, pour ce film qui bénéficia d'une forte visibilité[36], d'une naturalité qui serait de l'ordre de la convention. Pour être accessible au public, le film doit respecter les significations, les images communes. Dans ce cinéma narratif que nous avons choisi d'étudier, « *les situations servant de toile de fond aux intrigues, les personnages, les événements évoqués doivent être présentés de façon compréhensible.* »[37]

Il y a aussi les films qui résistent à ce sentiment de naturalité, films qui font débat, suscitent des controverses au sein de la critique et/ou sont des échecs publics avant de trouver parfois une reconnaissance tardive. Ces films dont les représentations heurtent le sentiment commun d'une époque – *Playt3ime* en serait un exemple – nous intéressent autant que les films qui abondent[38]. Les représentations nous arrêtent en tant que forces agissantes, qu'elles soient partagées largement par le corps social à un moment de l'histoire et fassent consensus, ou qu'elles fassent débat et soient significatives des points de dissension dans la société.

Ces forces agissantes sont constituées comment ? Quel est leur mode d'action ?

Pour répondre à la première partie de la question, rappelons qu'un champ d'étude s'est développé autour de la notion de représentation en psychologie et dans les sciences sociales depuis l'impulsion donnée par les travaux de Serge Moscovici[39] au début des années 1960. Parmi les héritiers de ce centre d'intérêt que l'on retrouve sollicités par la gestion, Denise Jodelet, Jean-Claude Abric et Pascal Moliner. Nous retiendrons pour notre recherche la définition proposée par Denise Jodelet ; la représentation est « *une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social.* »[40]

---

[36] Ce film d'une durée totale de 8 heures (10.200 m) fut diffusé en épisodes durant sept semaines consécutives.
[37] Pascal Moliner (dir.), *La dynamique des représentations sociales,* Presses Universitaires de Grenoble, 2001 (p. 25).
[38] Plutôt que le recours à la notion d'avant-garde opposé à ce qui serait un cinéma de masse, nous préférons l'idée de films qui abondent opposés aux films qui font barrage telle que l'a proposée Gérard Lefort, *Libération*, 26.5.1998.
[39] Il s'agit de l'ouvrage de Serge Moscovici publié aux PUF en 1961, *La psychanalyse, son image et son public*, auquel Pascal Moliner (*op. cit.*), comme Denise Jodelet (*Les représentations sociales*, Paris, Puf, 1994) font référence.
[40] Denise Jodelet, *op.cit.* (p.36).

Elaboration et non pas reflet, voilà le premier point important de cette définition. Il nous permet en effet de sortir de la dialectique de l'effet miroir qui nous semble réductrice. Selon cette dernière perspective, l'œuvre d'art (films, romans, pièces de théâtre…) offrirait le reflet d'une société qui par effet retour s'en nourrirait[41]. Considérer que les représentations filmiques sont le fruit d'une élaboration complexe impliquant divers groupes corporatifs et sociaux (les membres de l'équipe de réalisation, les producteurs, les distributeurs) nous paraît une démarche plus favorable.

Quelle capacité à opérer ont ces représentations ? En tant que forme de connaissance partagée nous dit Jodelet. Elles permettent d'appréhender une réalité sociale, de faire passerelle entre l'expérience individuelle et le collectif, pour reprendre l'image proposée par Moliner. 1904, *La grève* : le film original, muet, mesure 135 mètres, la version visible aujourd'hui est légèrement plus courte et dure moins de 3 mn. A l'image : l'ouvrière, les gendarmes, le patron et ses employés. Sans être désignés par des cartons, ils sont reconnaissables en tant que tels par l'audience de 1904, si l'on en croit le succès du film tant en France qu'aux Etats-Unis, mais reconnaissables aussi un siècle plus tard. 1946, *Le silence est d'or* : un barbichu, personnage secondaire, traverse l'écran à plusieurs reprises. Le regard contemporain saisit qu'il est perçu comme un gêneur par les autres personnages : empêcheur de tourner en rond, il a une mise particulière qui paraît un peu ridicule, mais il faut attendre que le récit soit très avancé pour enfin reconnaître le comptable. Dernier exemple, 1934, *Toni* : le personnage du contremaître odieux est tellement outré que le film peine à convaincre aujourd'hui. Les revues de presse contemporaines de sa sortie ne relèvent en rien cette outrance, *«Je ne lui reproche pas d'être antipathique, c'est son rôle.* »[42]

Il s'agit donc d'une connaissance dont on a dit qu'elle rendait le film compréhensible, que son inscription historique et géographique ne faisait pas nécessairement frein à sa réception. Et une forme de connaissance qui n'est pas neutre. Signes politiques, idéologiques, les images peuvent être « *une ressource d'une efficacité redoutable* »[43], notamment par les émotions qui

---

41 Cette idée est à l'œuvre dans la littérature de gestion quand il s'agit d'examiner les représentations sociales liées à un groupe professionnel. L'idée reste implicite dans nombre de textes. C'est un aspect sur lequel nous revenons plus bas. On la trouvera explicitée de façon subtile dans le texte d'Isabelle Barth, "Le commis voyageur: mort d'un mythe", *Gérer et comprendre* n° 69, septembre 2002, p.61-74, texte qui porte sur l'image des commerciaux.

42 Article de Jean-Pierre Liausu, 1934, journal non identifié - Bifi [archives Tony B3]. Pour d'autres, il est « *un grand belge, très désagréable et très fort* » (*L'Action Française*, 1er mars 1935), un « *fainéant, cupide et buveur* » (*L'Image*, 1934). En ce qui concerne sa réception à l'étranger, précisons que le film a reçu aux Etats-Unis en 1936 le titre de « *meilleur film étranger* » de la part du New York Film Critics Circle. Quant à la lecture contemporaine du film, on pourra se reporter à l'ouvrage de Geneviève Guillaume-Grimaud, *Le cinéma du Front Populaire*, Paris, Lherminier, 1986 (p.53) et à celui de Michel Cadé, *L'écran bleu,* Presses Universitaires de Perpignan, 2000.

43 Antoine de Baecques, "Ce que l'on fait dire aux images", *Esprit* n°293, 2003, p.18-34. (p.24). Parlant d'un certain discours révolutionnaire tenu notamment par l'Abbé Grégoire, fer de lance du recours aux images pour qui « *la Révolution ne peut vaincre qu'en s'affirmant par la représentation, donc par les sens* ». (p.23).

leur sont associées[44]. L'image de cinéma a une puissance émotive indéniable, puissance qui nous semble liée à sa dimension non contingente. La moindre action, les hésitations des personnages et même les jeux du hasard, tout relève du registre de la nécessité. Dans une grande part du cinéma de fiction, tout tient dans un schème, une nécessité. Le dénouement de l'intrigue dicte récit et dialogues, comportements. Le monde s'y donne à voir comme une évidence nécessaire.

Nous proposons donc de définir la représentation comme un *construit agissant* dont la puissance est liée à sa capacité de susciter une grande richesse d'émotions – ce que l'image filmique a offert depuis sa création.

A quoi sert de comprendre les représentations dans une optique de gestion ?

Si nous nous intéressons aux représentations, c'est que nous y voyons, à l'instar de Benjamin Dreveton de prometteurs « *vecteur[s] de l'innovation managériale* »[45]. Dans le cadre d'une recherche-action, ce dernier constate que « *le renouveau des outils de gestion passe par l'intermédiaire des représentations et donc par leur connaissance et leur maîtrise.* » Il nous semble possible de distinguer trois enjeux pour lesquels la notion de représentation est susceptible d'être convoquée de façon fructueuse dans le domaine de la gestion : comprendre, agir, former.

1. L'analyse des représentations permet d'évaluer la perception de la gestion dans une société donnée. Les représentations peuvent se définir comme un construit social en ce qu'elles sont un ensemble d'idées, de valeurs et de pratiques partagées par un groupe pour nommer, définir et interpréter son environnement.
2. Pour les acteurs de l'entreprise, les représentations participent du cadre d'interprétation des situations auxquelles ils sont confrontés ; elles orientent leur engagement dans l'action managériale et structurent leurs comportements. Etudier les représentations permet de comprendre comment les acteurs les mobilisent dans l'action et peuvent les faire évoluer. Les représentations travaillées au sein d'un groupe peuvent se faire vecteur d'innovation quand on les fait intentionnellement émerger d'une pratique collective, dans la gestion de projet par exemple.

---

[44] Pour un analyse de l'effet du cinéma, voir Sean Cubitt, *The cinema effect*, Cambridge-Ma, Londres, The MIT Press, 2004, Christian Metz, *L'énonciation impersonnelle, ou le site du film*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1991, Edgar Morin, *Le cinéma ou l'homme imaginaire. Essai d'anthropologie sociologique*, Paris, Editions de Minuit, 1978.

[45] Benjamin Dreveton, "Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion: le rôle des représentations sociales des acteurs" *in Actes du colloque AFC-AGRH*, Rennes, 2004, p.131-154 (p.144).

3. Partant de situations fictives, ce type d'analyse permet de disposer d'archétypes représentatifs de situations observables. Leur usage est alors d'ordre didactique, que l'application se déploie dans la formation des futurs cadres et managers ou de ceux en exercice. L'apport de la fiction cinématographique est de faciliter la capacité à se projeter dans une situation managériale particulière, de façon concrète et précise.

Les représentations ont capacité à orienter et à déterminer les pratiques, une revue de la littérature dans le domaine de la gestion montre une prise de conscience de cet axiome de la psychologie[46]. Nous avons observé une montée du sujet au cours de la dernière décennie. Pour apprécier l'apparition d'un nouveau thème dans les préoccupations gestionnaires, il nous a semblé approprié de concentrer notre attention sur les revues professionnelles ainsi que sur les travaux de thèse[47]. Le corpus d'articles a été établi à partir des sommaires de deux revues françaises, *La Revue française de gestion* et *Gérer et comprendre* pour la période 1995-2007, et à partir d'une recherche par mots-clefs effectuée sur les articles indexés des revues de gestion francophones et anglophones[48].

Au sein de cette littérature, nous avons identifié trois grands axes correspondant à la manière d'aborder la représentation en gestion (tableau 1.1 page suivante) : les travaux correspondant au premier axe, majoritaires, portent sur la fiction et s'attachent à décrire les freins à l'attractivité de certains métiers du management ou de la gestion, voire à établir un bilan critique de la manière dont l'entreprise est figurée dans la fiction. Le deuxième axe comprend des travaux cherchant à comprendre l'influence des représentations sur le devenir des projets ou de l'organisation, l'étude porte là sur les représentations que les acteurs se font de l'activité dans laquelle ils sont engagés. Le troisième axe voit des chercheurs exprimer une préoccupation propre au marketing et analyser l'influence des représentations sur l'acceptabilité d'une l'offre commerciale, en d'autres termes le devenir des produits. Nous y avons associé des travaux relevant d'une approche stratégique considérant la perception comme un processus d'interprétation et de catégorisation exigeant de la part des managers un recours à des représentations simplifiées de leur environnement.

---

46 Jean-Claude Abric (dir.), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, Puf, 1994.

47 Ainsi Patrick Fridenson identifie quatre principaux vecteurs aux modes managériales en France, parmi lesquels les revues viennent en deuxième place si on classe ses vecteurs par ordre d'importance en termes de résultats, après le réseau des enseignants mais avant l'intervention de l'Etat et avant les voyages. Voir "La circulation internationale des modes managériales" *in* Jean-Philippe Bouilloud et Bernard-Pierre Lecuyer (dir.), *L'invention de la gestion*, Paris, L'Harmattan, 1994, p.81-89.

48 Il s'agit des revues regroupées au sein du bouquet *Business Source Premier – Ebsco* formant une base de données bibliographique et de texte intégral dans les domaines de l'économie et de la gestion.

Si Dreveton examine comment les représentations des acteurs agissent sur un projet, de nombreux auteurs en gestion développent une analyse des représentations comme frein à l'action ou facteur incitatif. Nombre d'articles récents étudient en quoi des représentations, notamment filmiques, vont jouer comme facteur négatif dans l'attractivité d'une profession en termes de recrutement (les professions comptables, les ingénieurs et les commerciaux), en termes de légitimité dans l'environnement professionnel (les experts-comptables, dirigeants, hommes d'affaires, courtiers) et en termes de reconnaissance sociale (commerciaux, dirigeants, hommes d'affaires, courtiers).

Tableau n° 1.1 – La "représentation" à l'œuvre dans la littérature de gestion

<table>
<tr><th>Thématique</th><th>attractivité métiers</th><th>devenir des projets</th><th>acceptabilité de l'offre</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Références et objet de l'article ou thèse</td><td rowspan="3">Le comptable :
Beard (1994)
Dimnik et Felton (2006)
Le voyageur de commerce :
Barth (2002)
Les hommes d'affaires :
DeMott (1989)
Les ingénieurs :
Langford et Robson (2003)
Le dirigeant :
Abraham (1996)
Johnson (1995)
Soter (1996)
Le financier :
Starkey (1999)
Le management & L'entreprise :
Laroche (2004)</td><td>En situation d'urgence :
Detchessahar et Lemarchand (2001)
Kadous et Sedor (2004)
Smith & Dowell (2000)

En situation innovante :
Dreveton (2004)</td><td>Approche marketing :
(la vision du client ou du bénéficiaire)
Darene et Romon (2006)
Gallen (2005)</td></tr>
<tr><td>devenir de l'organisation</td><td>interprétation de l'environnement</td></tr>
<tr><td>Allard-Poesi (1997)
Chiapello (1997)
Cornet et Dieu (2000)
Gondran et Pavard (1995)
Roch (2005)</td><td>Approche stratégique :
(la vision du manager)
Day et Nedungadi (1994)
Sargis (2002)
Costa Pereira (1999)</td></tr>
<tr><td>Type de représentations étudiées</td><td>Une représentation sur portée par un medium : cinéma, théâtre, littérature.</td><td>Les représentations des acteurs analysées à partir d'études de cas.</td><td>Des représentations sur et de analysées à partir d'études de cas et de typologies.</td></tr>
<tr><td>Champ d'investigation</td><td>Analyse des représentations :
- freins au recrutement
- questions de formation
- légitimité dans l'organisation
en bémol :
- la validité du discours</td><td>Analyse de la concurrence entre représentations au sein de la dynamique organisationnelle :
- freins et leviers d'action
- conflits à dénouer</td><td>Analyse des capacités de l'entreprise, de celles des managers et du marché.</td></tr>
</table>

Parmi ces articles, citons le texte de David A. Langford et Peter Robson[49] concernant le frein à l'attractivité du métier d'ingénieur du fait d'un déficit d'image au cinéma, et l'article d'Isabelle Barth[50] concernant la persistance de l'image négative des commerciaux et dont le point de départ est l'œuvre de Miller *Mort d'un commis voyageur*, pièce de théâtre puis film. Barth place en exergue de son texte une citation de Michel Foucault « *Nous nous sentions comme une sale espèce.* »[51] Par sa violence, cette auto-évaluation situe l'enjeu des représentations.

Au travers de ces différents travaux, il apparaît que les représentations « *orientent les perceptions de l'environnement, les actions individuelles ou collectives et les communications.* (...) *Les sujets agissent conformément aux représentations qu'ils se font de certains aspects des situations dans lesquelles ils sont placés.* »[52] Nous retrouvons ici des préoccupations qui seraient dans la lignée des recherches de Michel Crozier et Erhard Friedberg. Nous retrouvons aussi un écho aux recherches anglo-saxonnes dédiées à l'articulation organisation et représentation et centrées sur les représentations des organisations dans la culture populaire[53]. Cherchant à interroger le rôle de ces représentations, que l'on pourrait qualifier de triviales, dans la construction de la réalité des organisations, certains chercheurs en viennent à réinterroger la validité des catégories propres à la discipline pour penser le contemporain[54]. Notre ambition n'est certes pas réformatrice, nous voulons modestement rester cohérente et tenir la ligne de conduite fixée à l'origine de notre recherche : comprendre le management à travers ses représentations. En cherchant à comprendre ce que furent les représentations de la direction des entreprises et leurs évolutions jusqu'à aujourd'hui, notre projet est bien d'en montrer le rôle dans le devenir de la hiérarchie managériale.

---

[49] David A. Langford et Peter Robson, "The representation of the professions in the cinema: the case of construction engineers and lawyers", *Construction management and economics* n° 21, 2003, p.799-807.

[50] *Op. cit.*

[51] Michel Foucault cité en *incipit* de Michel Henochsberg, *Nous nous sentions comme une sale espèce. Sur le commerce et l'économie*, Paris, Denoël, 1999.

[52] Pascal Moliner, *op. cit.* (p.8-9).

[53] On se reportera à l'ouvrage coordonné par John Hassard et Ruth Holliday, *Organization - representation. Work and organizations in popular culture*, Londres, Sage Publications Ltd, 1998.

[54] Barbara Czarniawska, *op.cit.* et *Narrating the organization*, Chicago, Londres, The University of Chicago Press, 1997. Dans ce dernier ouvrage Czarniawska interroge la discipline : avec quoi pense-t-on ? avec un vocabulaire inadéquat, avec la théorie antérieure, avec les lunettes des chercheurs qui ont précédé, ou par le contact intime avec le terrain. Elle insiste dans son entreprise réformatrice en demandant si la recherche doit se réduire à l'exégèse.

B - La constitution d'un corpus cohérent

Revenir sur le périmètre de la recherche permettra de faire état des limites de validité de l'analyse que nous en avons tirée.

1. Les critères de choix

Le corpus comprend des films français de fiction réalisés et présentés au public pendant la période allant de 1895 à 2005. Par la notion de nationalité du film, nous entendons que les équipes de production et de réalisation étaient significativement françaises, nous avons ainsi pris en compte des productions françaises et des co-productions franco-étrangères, telles que présentées dans les catalogues de recensement des films français. Pourquoi se limiter au cinéma français ? Une catégorie telle que « cinéma français » a-t-elle un sens ? Nous avons considéré la notion de cinéma national pour ce qu'elle est, une pragmatique, et aucunement une mystique. Pour notre propos, l'étude des représentations, il paraît difficile d'ignorer que les spectateurs français ont aujourd'hui un accès exceptionnel à une très grande diversité de cinématographies qu'il s'agisse de productions contemporaines ou de reprises. En cette première décennie du XXI^{e} siècle, l'idée qu'un spectateur se fait du management est susceptible d'être nourrie d'un flux important de réalisations américaines, qu'il s'agisse de sorties en salle : *Le diable s'habille en Prada* / *The Devil wears Prada* – 2006 de David Frankel, ou en dvd : *Wall Street* – 1987 d'Oliver Stone. L'imagier du management pourra être enrichi de la confrontation à des œuvres asiatiques telles que *Company limited* / *Seemabaddha* – 1971 de Satyajit Ray ou *Les salauds dorment en paix* / *Warui yatsu hodo yoku nemuru* – 1960 d'Akira Kurosawa, présentées à l'occasion de rétrospectives. Il se trouve alimenté par un nombre croissant de films français. Pour l'année 2007, citons *La Raison du plus faible* de Lucas Belvaux et *La Question Humaine* de Nicolas Klotz, pour se cantonner aux seules fictions et en ignorant les productions télévisuelles[55]. A d'autres moments de l'histoire, cet imagier a pu être composé à partir de réalisations diverses en termes d'origine et de mode de représentation : sorti en France en 1952, il y aurait un film britannique typique de la production de la Ealing *L'Homme en costume blanc* / *The man in the white suit* – 1951 d'Alexander Mackendrick, comédie subtile portée par Alec Guiness et satire moquant la proximité de vues entre ouvriers et capitalistes. Et pour ne pas prolonger la liste, citons seulement un film soviétique sorti tardivement en France (1971) : *La nouvelle Babylone* / *Novyy Vavilon* – 1929 adapté d'*Au Bonheur des Dames*.

Par ailleurs, rappelons que, si les productions françaises ont pu bénéficier d'une position dominante sur le marché mondial dans les premières décennies de l'histoire du cinéma, cette industrie connaît des frontières poreuses : des réalisateurs, techniciens, acteurs français sont allés travailler à l'étranger, René Clair, Jean Renoir, Louis Malle pour ne citer que des réalisateurs ; des professionnels étrangers ont été actifs en France, les réalisateurs Georg Wilhelm Pabst dans les années 1930 ou Frederick Wiseman et Jonathan Nossiter au début des années 2000.

Ainsi, notre choix de restriction du champ d'investigation a été celui d'une pragmatique qui n'ignore pas l'aspect idéologique de la question. Des accords Blum-Byrnes aux négociations du GATT, les enjeux des accords commerciaux entre nations ne sont pas seulement d'ordre économique. Les revendications de certains Etats, comme la Corée du Sud avec la politique de quota d'écrans dévolus à sa production nationale (1993-2006), ou la France avec le principe de l'exception opposé à l'ouverture de la libre concurrence dans les domaines culturels lors des négociations du GATT en 1993, en montrent les implications culturelles et idéologiques. Il n'est pas seulement question de la rentabilité d'une industrie coûteuse, il est bien question de représentations dominantes. Et, par sa définition même, notre approche donne à voir un mode de représentation en ce qu'il est spécifiquement national. Nous tenterons, dans la modeste mesure où notre culture cinématographique le permet, de rendre compte du parcours des représentations entre divers lieux, cinématographies et littératures.

Au-delà de la question du contexte national, le premier critère retenu pour la constitution du corpus fut le fait que le film mette en scène des personnages exerçant la conduite d'une entreprise. Nous avons fait le choix de limiter le corpus au secteur privé[56] ; si les organisations publiques peuvent être des lieux d'innovation en termes managériaux, il nous a cependant semblé intéressant d'examiner l'exercice de conduite des affaires dans le cadre privé d'une part pour préserver une certaine cohérence à notre champ d'analyse, d'autre part du fait de l'injonction à laquelle sont soumises ces entreprises privées, « *toujours en état de guerre* »[57] disait Fayol, obligées à la réussite ou contraintes à la faillite.

---

[55] Voir par exemple la série *SCALP*, dépeignant le monde de la bourse, produite et diffusée sur Canal + depuis le début de l'année 2008.

[56] Cette règle connaît deux exceptions, *L'œil du Maître* – 1979 et *Le 4e pouvoir* – 1985. La prise en compte du média télévisé dans ses rapports à la concurrence nous a parue intéressante et conforme à notre souhait de cohérence du fait des changements intervenus alors dans la télévision publique (la loi 74-469 instituant le démantèlement de l'ORTF et sa réorganisation en sociétés autonomes au 31.12.1974) et de la proximité de traitement à l'image par rapport aux entreprises du secteur privé.

[57] Henri Fayol, *L'incapacité industrielle de l'Etat*, Paris, Dunod, 1921 (p.52).

Malgré l'importance du corpus traité (330 films), nous ne prétendons pas à l'exhaustivité. Nous nous sommes arrêtée sur des films dont le traitement du management nous semblait significatif soit par l'amplitude du traitement, soit par l'expressivité de celui-ci. Cette première notion d'amplitude est le critère que retient Michel Cadé pour analyser l'image de l'ouvrier dans le cinéma français[58]. La notion signifie ici que le thème du management est central dans le film et occupe un temps important de l'action ; sont représentatifs de ceci des films tels que *Travail* – 1919, *Si j'étais le patron* – 1934, *La meilleure Part* - 1955 ou *Que les gros salaires lèvent le doigt!* – 1982.

Nous avons choisi d'intégrer dans le corpus d'autres films, traitant du management de façon plus anecdotique ou de manière indirecte, du fait de l'expressivité de certaines scènes, de la force de certaines images. Que serait un traitement indirect du management ? Nous pensons aux films, militants ou non, consacrés à la classe ouvrière qui montrent moins les dirigeants que l'effet subi de leur manière de diriger. *Le Temps des cerises* – 1937 en serait un exemple type. Nous consacrons aussi un chapitre aux films primitifs montrant du management les seules traces visibles, soit par le bâti, soit par la mise en valeur de la production. Ainsi, nous avons retenu le film de Georges Méliès *Les Affiches en goguette* – 1905 qui joue sur le détournement de marques et s'amuse de la publicité par voie d'affiches.

Le deuxième critère retenu a été l'exposition publique des films, nous nous intéressons en effet aux représentations sociales partagées. Dans un premier temps, nous avons sélectionné des films dont la sortie publique est avérée dans les circuits de salles traditionnelles ou dans des lieux divers à l'audience significative. De cette façon, nous avons retenu *La vie est à nous* – 1936, « *film de propagande réalisé à la demande du Parti communiste SFIC* »[59] qui, présenté lors de la campagne électorale de 1936, « *connut un grand succès de public dans les nombreux meetings* »[60] organisés par le Front populaire. Le film a connu une deuxième vie, lors de sa sortie commerciale en salle à partir de novembre 1969. De façon inversée, la carrière de *Violence des échanges en milieu tempéré* – 2002 a connu un passage en salle avant de donner lieu à des présentations en amphithéâtres universitaires et en écoles de commerce où la projection du film sous format dvd était accompagnée d'un débat.

---

58 *Op. cit.*

59 Document du présentation du film, nov. 1969 – Bifi [Le Chanois 7 B1].

60 Lettre du 27.7.1969 de Jean-Paul Le Chanois à Jacques Charrière de l'Avant-Scène (à l'origine de la sortie commerciale en 1969) – Bifi [LC 7 B1].

Au-delà de ces deux premiers critères, nous n'avons établi de principe de choix ni en fonction de la tonalité des films ni en fonction de leur qualité. Ont été retenus des drames, des films militants, des burlesques. Dans les catalogues de référence que nous avons compulsés les films pornographiques ne sont pris en compte que tardivement. Ignorés des ouvrages édités sous la direction de Raymond Chirat, ils sont recensés dans *La Saison cinématographique* que nous avons utilisée pour la période 1970 à 1993. Nous avons donc décidé de cette seule exclusion, bien que les figures archétypales de l'industriel, de l'homme d'affaires, du gérant y semblent fréquentes[61], davantage, supposons-nous, pour situer les personnages que pour nourrir l'intrigue. Nous relevons cependant ce fait car le choix de métiers ou statuts strictement managériaux comme attributs dédiés au rôle dominant se fait à l'exclusion d'autres métiers comme ceux de juge, chef de clinique, archevêque, etc. qui sembleraient tout aussi aptes à évoquer la figure du mâle dominateur. Cela participerait d'un amalgame entre une fonction donnée (liée aux métiers du management dans l'entreprise privée) et l'exercice d'une forme spécifique de l'autorité - cela dans un type de cinéma dont le poids est loin d'être marginal[62].

Dans l'élaboration du corpus principal, nous avons choisi de ne pas faire intervenir de jugement de valeur quant à la qualité du film : succès public et/ou critique s'y côtoient.

Notre troisième critère correspond à la décision de privilégier la fiction. Les frontières labiles entre fiction et documentaire nous avaient de prime abord menée à un non choix. Un bel exemple de cette porosité des genres apparaît dans une des nombreuses adaptations du roman de Zola, *Germinal.* La version de 1913 comporte une séquence tournée lors d'une foire. Le spectateur d'aujourd'hui y voit les regards étonnés et insistants des enfants dirigés directement vers lui. Ces regards à la caméra que nombre de réalisateurs actuels couperaient au montage, sont ici le témoignage d'un tournage sur les lieux mêmes d'une foire où nous voyons les acteurs du film se mêler à la foule des jours de marché. L'action de *Germinal* située dans le temps du tournage prend appui sur des lieux réels et non pas reconstitués en studio et sur des moments de sociabilité ayant tout autant l'épaisseur de la réalité. Cette expérience étonnante de spectateur est celle d'une surprise réciproque ; le spectateur de 2005

[61] Notre source en la matière est exclusivement livresque (*La Saison cinématographique*), il convient donc de rester prudent quant à l'hypothèse d'une primauté de la figure managériale dans le cinéma pornographique.

[62] Pour l'année 1970, Claude Bessy note le progrès concomitant de la pornographie et de la censure, *Histoire du cinéma français,* 1992. La loi de finance du 30 décembre 1975 clarifie la situation en inscrivant dans son article 12 la labellisation X ainsi que la forte taxation de ce cinéma, en particulier pour les importations. La loi aura pour effet la montée d'une production nationale considérée médiocre. Selon *La Saison cinématographique* 1979, la pornographie représente 6 % de la fréquentation

perd pied quelques secondes – le temps nécessaire pour que le personnage sur l'écran cesse de l'être par cette rencontre des regards et devienne un individu en propre. Par cet effet de cinéma, la coloration du film par la suite s'en trouve modifiée. Que cet effet soit intentionnel ou non nous importe peu, c'est l'expérience que le spectateur fait des représentations qui nous importe. Nous reviendrons sur ce point plus loin.

Nous pourrions multiplier les exemples de films posant la question de la démarcation entre genres. Selon la période, les frontières diffèrent, des catégories prennent sens ou disparaissent. Les « *scènes d'industrie* » du cinéma primitif, ni films d'entreprise, ni documentaires, sont un genre propre, existant en tant que tel jusqu'aux années 1910, et qui génère sa propre parodie[63]. Le contenu de la catégorie fiction est fluctuant : que dire des actualités reconstituées par Méliès pour le couronnement d'Edouard VII, ou de *Coup pour coup* – 1972, récit d'une grève avec occupation d'usine et prise en otage du dirigeant ? Ce dernier film fut co-écrit par les ouvrières d'une fabrique de textile et le réalisateur Marin Karmitz, et interprété par celles-ci.

Le spectre temporel large sur lequel nous avons choisi de porter le regard (1895-2005) fait que *l'objet film* est lui-même un objet social aux contours mouvants, évolutifs. Une trop grande hétérogénéité du corpus risquerait de brouiller le propos. Nous nous sommes donc recentrée sur les seules fictions. La trop grande importance du matériau aurait rendu le projet encyclopédique. Notre objet de recherche porte sur les représentations du management, non sur sa réalité. Nous excluons ainsi les films d'actualités[64] : ensemble hétérogène pléthorique, ils nous semblent moins à même de véhiculer une représentation concernant un groupe professionnel de façon intentionnelle. Ces films, de par leur nombre, constitueraient un terrain de recherche à part entière.

Ces différents critères de choix peuvent se lire comme autant de critères d'exclusion. Retenir la diffusion publique des films exclut les films d'entreprises[65] - ne bénéficiant pas par définition de diffusion publique et donc peu susceptibles de contribuer à la formation des représentations dans la société. Ce choix exclut aussi les films ayant connu uniquement des

---

nationale et 51 % de la production en 1978 ; il s'agit là de 167 films (+ 118 % par rapport à 1977) au budget inférieur à 1 million de Francs.

63 Voir par exemple *La construction facile*, intitulé pour le public américain *Building made easy ; or, how mechanics work in the 20th century,* attribué à Georges Méliès et distribué par Edison en mai 1902, est jugé excellent et irrésistible par la critique du fait des trucages montrant les briques se mettre en place pour constituer un mur sans l'intervention de la main de l'homme (*The American Film Institute Catalog*, 1995).

64 Nous nous référons sur ce point à René Prédal, *La société française à travers le cinéma*, Paris, Armand Colin, 1972 (p.5-6). Notre décision a aussi été éclairée par un échange avec Pierre Sorlin.

65 Au sujet des films institutionnels, images légitimes ou « *simulacres* », on trouvera de quoi nourrir la réflexion dans le numéro spécial de *Champs visuels* n° 6, septembre 1997, consacré à "Filmer le travail : recherches et réalisations", en particulier avec l'article de René Baratta, "Filmer le travail. De quel travail s'agit-il ?", p.94-109, ainsi que dans *Les Cahiers de l'Anatec* n° 1, automne 2000 et l'article de Gérard Leblanc, "Le film d'entreprise, une fonction particulière", p.7-19.

diffusions télévisées ou des diffusions sous format individualisé (cassette ou vidéodisque). Retenir les films développant une thématique significative concernant le management exclut l'ensemble des images des entreprises véhiculées de façon anodine dans grand nombre de fictions - ce caractère anodin nourrissant pourtant les conventions acceptées par les spectateurs de chaque époque. Retenir la fiction exclut non seulement documentaires et actualités mais aussi le cinéma expérimental.

Ainsi la cohérence du corpus se joue dans le resserrement sur les fictions qui expriment un/des points de vue (celui du réalisateur, du scénariste, du décorateur, du monteur, de l'éclairagiste, des interprètes…) sur ce que peut être le management.

2. La méthode d'établissement du corpus

Afin d'établir un corpus filmique extensif si ce n'est exhaustif, nous avons utilisé différents catalogues recensant la production française. En effet, lors de notre recherche bibliographique, nous n'avons pas identifié d'ouvrages traitant de la représentation de l'entreprise dans le cinéma français, thématique dans laquelle la nôtre s'imbrique. Nous nous sommes donc tournée vers les ouvrages faisant référence pour ce qui est du recensement de la production filmique française. Il s'agit d'une part des catalogues reconstitués des entreprises productrices pour les firmes Lumière, Star-Film, Pathé, Gaumont et Eclair et des catalogues et encyclopédies des films produits en France pour la période allant de 1908 à 1970 puis des films diffusés sur le territoire national pour la période 1970-2005. L'ensemble de ces catalogues est détaillé dans les sources.

Ce qu'induit cette méthode de sélection n'est pas négligeable : nous avons travaillé sur les récits résumés des films, voire sur les titres pour une partie du cinéma primitif. Les catalogues généraux sur la production française traitent la période antérieure à 1918 en proposant une liste de titres, accompagnés ou non d'informations sur la production, la durée et plus exceptionnellement le contenu, les catalogues de référence français ne proposent pas d'indexation thématique tel qu'on peut le voir pratiqué dans les catalogues concernant le cinéma nord américain[66]. Nous avons donc cherché à valider les informations recueillies ainsi par des recoupements en consultant les catalogues des firmes, les histoires du cinéma, voire quelques biographies de cinéastes quand cela était possible pour une même période. Nous avons ensuite soumis le corpus auquel nous avions abouti aux Archives Gaumont-Pathé, à la

[66] Les différents volumes de *The American Film Institute Catalog* présente un index thématique conçu pour partie sur les titres des films du cinéma primitif quand aucune autre information n'était disponible. Voir annexe 3.e.

Fondation Jérôme Seydoux Pathé et à l'éditeur des catalogues Pathé et responsable de leur reconstitution, Henri Bousquet. Les uns et les autres nous ont permis de compléter le corpus par des films que nous n'avions pas jusque-là identifiés et ont amené à exclure des productions essentiellement pour leur caractère étranger. La confirmation ultime fut le visionnage des films qui, en amenant à l'exclusion de 1% du corpus préalablement retenu, en traduit la fiabilité.

3. Un double corpus pour rendre compte des films et des traces de films

La période d'investigation que nous avons définie imposant un point de départ en 1895, notre corpus théorique comprend des films qui ne seront pas ou seulement partiellement visibles. Les films antérieurs à 1918 ont disparu à hauteur de 90%, les films de la période muette réalisés après cette date et jusqu'en 1929 ont disparu à hauteur de 70 à 75%[67]. Les films sauvegardés sont souvent difficilement visibles parce que fragiles ou du fait de la rareté des copies.

Etablir un double corpus nous a alors semblé la réponse la plus appropriée pour parler des représentations que véhiculent les films. Le premier corpus que nous dirons théorique couvre la totalité de la période (1895-2005). Notre recensement, qui ne saurait être considéré comme exhaustif, compte 330 films. L'élaboration extensive de ce premier corpus a été pour nous une manière de pallier l'absence d'ouvrage de référence concernant les films traitant du travail et de l'entreprise.

Si nous le désignons comme théorique, c'est qu'il présente de façon chronologique l'ensemble des films recensés par nous dans la production française et traitant des rapports de management que ces films soient aujourd'hui visibles ou non. Nous avons cherché, à partir des sources disponibles (descriptif des catalogues, films visionnés, articles de presse, sources d'entreprises), à bâtir un ensemble cohérent. Certains films ont été exclus du corpus après visionnage du fait de leur manque de pertinence par rapport à notre thématique, d'autres ont pu être intégrés alors qu'ils ne figuraient pas dans le corpus initial. Cependant le visionnage a permis de confirmer, en forte proportion, les choix faits lors de l'élaboration du corpus à partir des données documentaires.

Ce premier corpus nous a permis, dans un second temps, d'identifier des films clefs pour notre problématique – films qui constituent le corpus pratique. Ce second corpus exige le

[67] Ces estimations figurent dans *Le catalogue des films français*, 1984 et sont créditées à la Fédération Internationale des Archives du Film (FIAF). *The American Film Institute catalog*, 1988 fait état de données similaires.

visionnage des films, leur analyse la plus fine. Il s'agit de rendre compte du *film entier*, à savoir le récit, le montage, le cadrage, le son (dialogues, partition musicale, bruits, ambiance sonore) et tout élément de construction du film. Pour ce second corpus, nous avons retenu un échantillon resserré autour des dix vues Lumière de la séance inaugurale du Cinématographe et de quatorze films qui, au moment de leur sortie, ont rencontré une réponse forte soit par un succès public, soit par une reconnaissance critique, ou encore parce qu'ils ont suscité une controverse nourrie.[68] Nous nous sommes arrêtée à ces films car ils nous semblent soit représentatifs de la production d'un moment (nous aurions ici aux extrêmes de notre période *La Grève* – 1904 et *Violence des échanges en milieu tempéré* – 2002), soit porteurs d'une vision atypique sur notre sujet – vision que nous souhaitions questionner (*French Cancan* – 1954 en serait un exemple).

Nous avons aussi veillé à préserver autant que possible une forme de représentativité de la diversité de la production française. Nous avons ainsi choisi des films de genres divers (allant du drame au burlesque), émanant de firmes variées : pour ne parler que de l'avant-guerre, Pathé, entreprise dominante du début du XX^{e} siècle est particulièrement valorisée dans le corpus pratique, mais nous avons utilisé à titre de comparatif les productions de firmes concurrentes, Eclair et Gaumont.

Parler des films que l'on n'a pas vus : une faute déontologique, nous disent Christian Delage et Vincent Guigueno[69]. Notre choix n'est pourtant paradoxal qu'en apparence. Cette manière de faire nous permet de contextualiser les films qui seront vus. Pour espérer « *atteindre à l'inconscient de la société* », nous suivrons l'invite de Michel Cadé pour nous « *intéresser à la production courante d'une époque*. »[70] A titre d'exemple, nous avons recensés 22 films comportant dans leur titre le mot grève ou ses dérivés (gréviste, non-gréviste) et 32 films traitant de ce sujet pour la période allant de 1904 à 1913. Pouvoir dire que le thème de la grève est particulièrement présent sur l'écran de l'avant-guerre est loin d'être neutre. Il s'agit de films destinés au public populaire des salles, produits par les industriels du secteur, Charles Pathé et Léon Gaumont parmi d'autres. Nous sommes très loin du cinéma militant et documentaire des années 70. Ici, ce sont des drames, *La grève* – 1904, des comédies, *En vacances* – 1906, de la parodie comique, *La grève de midinettes* - 1911. Les règles de notre méthode ne nous autorisent pas à parler des images de films que nous n'avons pas vus, mais

[68] Ce en quoi nous nous situons dans la ligne d'historiens travaillant sur le cinéma : Pierre Sorlin, *op. cit.*, Christian Delage, Vincent Guigueno, *L'historien et le film*, Paris, Gallimard, 2004.
[69] *Op. cit.*
[70] *Op. cit.*

permettent de prendre en compte les traces que ces objets ont laissées. « *Est un document toute source d'information dont l'esprit de l'historien sait tirer quelque chose pour la connaissance du passé humain, envisagé sous l'angle de la question qui lui a été posée* », nous dit Marrou[71]. L'on verra dans les prochains chapitres que le niveau d'analyse diffère selon le matériau disponible.

C - La méthode d'analyse

Ou comment observer s'avère être un exercice de candeur cultivée. Voir les films pour en rendre compte est le point central de cette recherche. Mais 'voir' les films n'est pas de l'ordre de la naturalité, et relève d'une méthode qui se construit. Au-delà de la posture épistémologique décrite plus haut, nous voudrions revenir sur les gestes concrets qui en découlent : comment voir le film, que lire et comment articuler lecture et travail de terrain et, enfin, comment voir au-delà du film.

1. Visionner/voir

Edgar Morin relève que les praticiens des études filmiques ne se sont pas satisfaits du 'voir' courant et lui ont substitué 'visionner'. Notre idéal était de concilier la vision courante du film et le travail sur le film. La nécessité de voir a minima les films deux fois, une première fois sans prise de note, comme un spectateur en salle se laissant à son tour impressionné par la pellicule, la deuxième fois avec prise de notes et selon un protocole précis, a rapidement buté sur des contraintes techniques : accès restreint aux films, disponibilité et fragilité des copies, conditions de visionnage en fonction des formats disponibles ; certains films rarement montrés en salle existent dans des collections vidéo (cassettes ou dvd), les copies des cinémathèques sont elles visibles sur table de visionnage.

La méthode s'est mise en place sur le temps de la recherche parallèlement à l'apprentissage de règles d'analyse spécifiques laissant sa place à la capacité à être surpris. Il s'agissait de se laisser affecter par le film tout en menant son travail d'analyse. Quitter le récit dans le film pour rendre compte du film entier et prendre en compte les effets de montage, de cadrage, de lumière ou de sonorité comme constitutif du récit. Le film n'est pas un texte.

---

[71] *Op. cit.* (p.73).

Concrètement, sur les 330 films recensés, nous en avons visionné 165. Se faire le spectateur de la moitié du corpus théorique n'était pas un objectif, il s'agit bien plutôt du résultat d'un jeu de piste à la recherche des copies ou des séances disponibles. Pour chacun de ces films, la localisation de la copie visionnée est précisée[72]. Chaque visionnage s'est accompagné d'une prise de notes distinguant le fond et la forme ; d'un côté les cadrages, l'accompagnement musical, le minutage, les croquis, de l'autre le récit : personnages, dialogues, action. A partir de ces notes, nous avons déterminé le corpus pratique et pour les quatorze films retenus, nous avons réalisé un découpage en séquences voire en plans.

L'exercice énoncé simplement est de fait complexe, il invite moins à une maîtrise de l'analyse filmique ou de la sémiologie que de la distance. La méthode pose la question de la posture du chercheur-spectateur. Accepter d'être pris par le film, être ému, rire, pleurer, oublier de prendre des notes. Et se regarder être pris. Par un mouvement de recul, se demander comment on s'est laissé entraîner dans la narration.

Le recours aux films comme à « *une connaissance par traces* » est issu d'une expérience directe ; le chercheur voit les films, en est le spectateur non pas universel mais tout au moins de référence. A la différence de Metz, nous considérons que le chercheur est moins le spectateur générique qu'un spectateur subjectif qui n'a pas prétention à l'universalisme. Notre terrain est ainsi constitué des objets contemplés mais aussi du contemplateur lui-même pour reprendre la terminologie dont use Marc Bloch. Marrou écrit « *L'histoire est inséparable de l'historien* »[73]. Nous considérons que ce choix de posture modifie la place du chercheur. En devenant le spectateur de référence, le chercheur ne va pas sur le terrain, il devient partie de son terrain. En ne considérant que le film, celui qui commente « *est à la fois le chercheur, et* [avec le film] *le terrain même de la recherche*. »[74] Notre projet, analyser l'effet de sens produit par le film lors de sa vision, ne se conçoit que par cette translation du rôle, et par là même justifie le centrage sur le seul matériau filmique. Nous attacherons de ce fait une moindre attention aux intentions des auteurs et à la réception par les publics.

---

[72] Voir annexes 3.a et 3.c.

[73] *Op. cit.*, il s'agit d'un des titres de chapitre. Voir aussi l'intervention de Jean-Louis Comolli, *Les Cahiers de l'Anatec*, n° 5, automne 2002, titrée "L'auteur en question", p.6-17, développant l'idée du corps du spectateur nécessaire au cinéma, à son existence même.

[74] Metz, *op. cit.* (p.35).

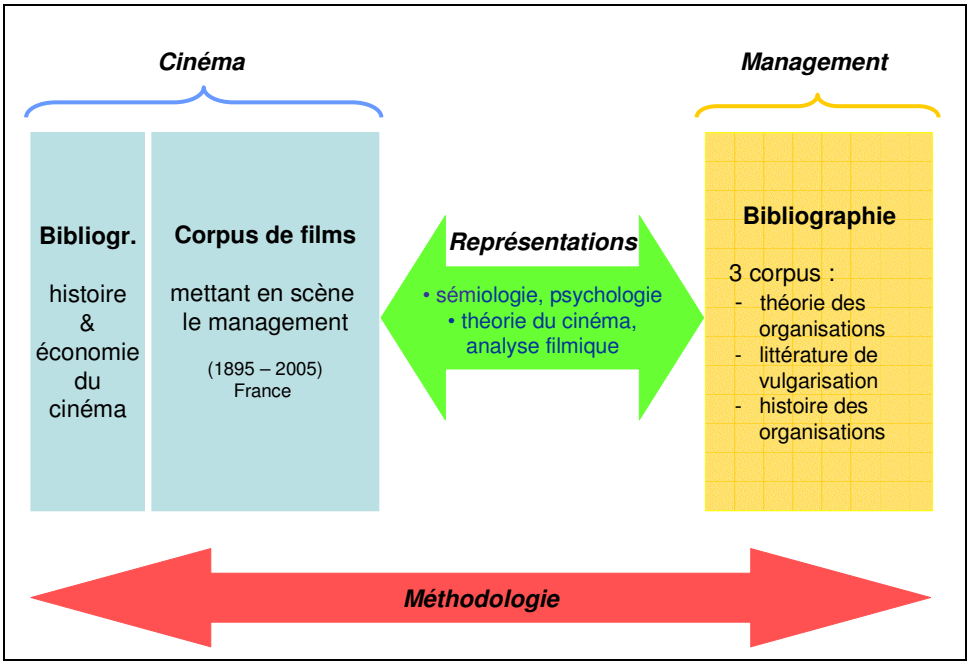
2. *Lire*

Comment la littérature est-elle mise en action dans une approche inductive ? D'une part par une forte sollicitation d'un corpus de textes de méthode, d'autre part dans un jeu d'aller-retour entre le terrain et la théorie. Ces lectures croisées, variées, ont pour objet de parvenir à interroger l'image de façon pertinente. Si nous nous sommes placée dans une approche inductive, nous pensons que l'acuité du regard se cultive.

Si le cinéma apparaît comme une pratique familière, il importe cependant de la cultiver pour en tirer analyse. Tout comme une prairie ne montrera pas la même chose au promeneur et à l'entomologiste. Le cinéma est aussi un terrain que d'autres ont pratiqué, auxquels ils ont donné des plis particuliers qu'il s'agit de reconnaître. Lire donc de façon diversifiée sur le cinéma, sur son histoire, sur les études filmiques. Nous l'avons dit, les films obligent à l'apprentissage et à la pratique de techniques spécifiques : sémiologie, vocabulaire des études cinématographiques.

Ce corpus de textes peut être vu comme un préliminaire d'ordre méthodologique qui vient enrichir les textes sollicités pour la recherche en sciences sociales (de Howard S. Becker à Frédéric Wacheux en passant par Anne Pezet). Dans notre approche de la littérature, ce corpus méthodologique s'agence avec des textes d'autre nature. La figure 1.1 montre comment il est le point de liaison entre le cinéma et le management.

Figure n° 1.1 – Articulation des différents corpus



Parce qu'orienté sur l'étude des représentations, ce corpus de textes permet de mettre en perspective les films, et de considérer ce que les représentations communes du management peuvent apporter à la réflexion sur le rôle et la place des managers.

Un tour d'horizon de l'histoire du cinéma et de ses enjeux économiques a été mené afin d'affûter la compréhension des films. Nous avons aussi été amenée à solliciter les ouvrages s'intéressant à l'économie du secteur dans une perspective historique. Autour de la parution en 1997 d'*Une histoire économique du cinéma français (1895-1995)* dirigé par Pierre-Jean Benghozi et Christian Delage, plusieurs recherches en gestion ont porté sur le secteur du cinéma saisi dans son épaisseur historique[75]. Par ailleurs, les recherches en histoire du cinéma tendent à intégrer l'analyse des stratégies industrielles et financières[76].

Lire l'histoire du management et la littérature gestionnaire. Afin de couvrir le domaine du management nous avons sollicité trois corpus relativement autonomes. Une liste indicative des auteurs sollicités précise ce qu'ont été nos références pour chacun de ces trois corpus (tableau 1.2).

Tableau n° 1.2 – De la littérature sur le management

corpus	objectif assigné	auteurs sollicités
Théorie des organisations et approches managériales	comprendre les modes de penser la direction des entreprises	*Textes :* Crozier et Friedberg, Fayol, Follett, Gantt, Koenig, March, Mintzberg, Taylor, Thiétard *et exégèse :* Plane, Rojot, Weil, Wood
Littérature de vulgarisation	interroger la littérature destinée aux dirigeants	Cambon, Drancourt, Fayol, Follett, Pathé, Palewski, Peters, Taylor
Histoire des organisations et de l'entreprise	penser le management en l'articulant à l'histoire des entreprises	Bouilloud et Lecuyer, Fridenson, Lefebvre, Lemarchand, Lévy-Léboyer, Maier, Miller, Vérin, Verley, Woronoff

[75] Nous pensons en particulier à la thèse de Bertrand Nicolas, *Structures d'organisation et paradigmes sectoriels: le cas des studios de cinéma en France et au Royaume Uni (1895-1995)*, 1996 et à celle de Pierre Roy, *Les stratégies de perturbation du jeu concurrentiel: déterminants, modalités et implications pour les firmes dominantes*, 2006.

[76] Qu'il s'agisse parmi les publications récentes de la thèse en histoire de Stéphanie Salmon, *Le coq enchanteur. Pathé, une entreprise pour l'industrie et le commerce de loisirs (1896-1929)*, 2007, ou de l'ouvrage de Jean-Jacques Meusy, *Paris-Palaces ou le temps des cinémas (1894-1918)*, 2002.

La place de la littérature dans une approche inductive est particulière, elle nourrit la réflexion sans pour autant contraindre le regard. La théorie n'intervient pas comme grille d'interprétation mais est une source parmi d'autres permettant d'affiner l'analyse et de produire des concepts *ad hoc*. Le recours aux textes des théoriciens de l'organisation permet de comprendre comment la place du management a été conçue par les auteurs revendiqués par notre discipline. La richesse de la littérature managériale oblige à des choix difficiles : nous avons décidé de travailler directement sur un petit nombre de textes considérés comme des classiques de la gestion pour ce qui est de la question managériale, ceux de Taylor, Fayol[77] ou plus près de nous ceux de Mintzberg[78]. Ce sont là les types de références que l'on retrouvera principalement sollicitées dans les prochains chapitres. Ce choix permettant d'approfondir une pensée nous semblait mieux à même de fonctionner dans le cadre d'une étude inductive.

Les ouvrages fondamentaux, ceux de Rojot, Plane et Thiétard, nous ont guidée par leur capacité à récapituler un siècle de théories des organisations. La littérature de vulgarisation a constitué un autre corpus d'étude. Nous voulions interroger les textes destinés aux dirigeants. Certains de ces textes, publiés dans des revues corporatistes, appartiennent également au précédent corpus. Enfin l'histoire des organisations nous a permis une prise de distance par rapport aux contextes dépeints par le cinéma de fiction. Ils nous ont surtout permis de penser le rôle managérial en l'articulant à la nature des entreprises françaises.

Au-delà de cet ensemble de textes, nous avons aussi eu recours à des éléments issus de séquences d'observation et d'entretiens. Nous avons, d'une part, rencontré des cadres et managers dans le secteur des services et dans l'industrie dont nous avons pu observer les pratiques, et nous avons, d'autre part, réalisé des entretiens auprès de professionnels du cinéma (exploitants, projectionnistes, réalisateurs) et avons rencontré des spectateurs en salle[79]. Mais la question de la mise en perspective se pose de façon plus complexe pour les films.

3. Recueillir une information au-delà du film

Le sujet est controversé : doit-on analyser ou non le contexte de production du film ? Pierre Sorlin y voit une impasse quand Delage et Guigueno le recommandent. Considérer le film comme seul terrain, ne voir ni le milieu de production, ni les conditions de la réception. En

[77] Respectivement, Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management and Shop Management*, Londres, Routledge, Thoemmes Press, 1993 [1911 et 1903] et Henri Fayol, *Administration industrielle et générale,* Paris, Dunod, 1919 [1916 pour la publication originale dans le *Bulletin de la Société de l'Industrie minérale*].

[78] Henry Mintzberg, *Le management :voyage au centre des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation, 2006.

cela, nous nous placerions dans la lignée de Metz et de Sorlin "*que le film, pas son contexte*"[80]. Ce qui nous éloigne de l'approche mise en œuvre par Delage et Guigueno[81], mais nous semble juste au vu de notre problématique : les représentations ne sont pas dans les intentions du scénariste, du réalisateur, du directeur de la photographie…, elles sont à chercher dans le film (en tant qu'énoncé, dirait le sémiologue).

Resituons ce choix par rapport à la problématique qui nous occupe. Si nous faisons de la représentation un *construit agissant* - suivant la définition que nous avons posée plus haut, les représentations filmiques du management sont alors au cœur de ce que Nathalie Heinich nomme dans *La sociologie de l'art*, « *le jeu à trois* » du secteur artistique[82]. C'est une notion que nous retrouvons dans le cadre d'analyse de l'économie des conventions et que l'on voit nouvellement appliquée à l'examen du marché de l'art[83]. Le transfert de cette notion au secteur du cinéma montre que les représentations visibles dans les films se placent au centre d'une telle relation triangulaire. Il n'est pas question dans notre postulat méthodologique de nier le rôle de la production, de la médiation et de la réception dans la construction des représentations, il s'agit, bien au contraire, de poser un intérêt prioritaire au résultat de ce processus d'élaboration. Et nos pourrions représenter schématiquement ce jeu à trois produisant, dans un contexte social donné, les représentations filmiques qui vont nous occuper dans les prochains chapitres. La figure 1.2 (page suivante) reprend le cadre d'analyse proposé par Nathalie Heinich. S'y distinguent :

- la conformation en équipe de projet des professionnels liés à la fonction de production ou de réalisation du film ;
- l'étendue des rôles relevant de la fonction de médiation entre l'équipe de production, l'œuvre et les publics auxquels cette dernière est destinée ;
- la diversité des publics et des pratiques tenant de la fonction de réception. Apparaît ici la capacité du film à agir durablement dans l'imaginaire du spectateur. Ses vies multiples commencent dans les salles (de cinéma, de patronage, de ciné-club), se développent par le jeu des diffusions télévisuelles à partir des années 1960, et connaissent un rebond avec la commercialisation au format de cassettes puis de dvd,

---

[79] Le détail de ces rencontres figure en annexe 5.

[80] Entretien du 17 février 2005.

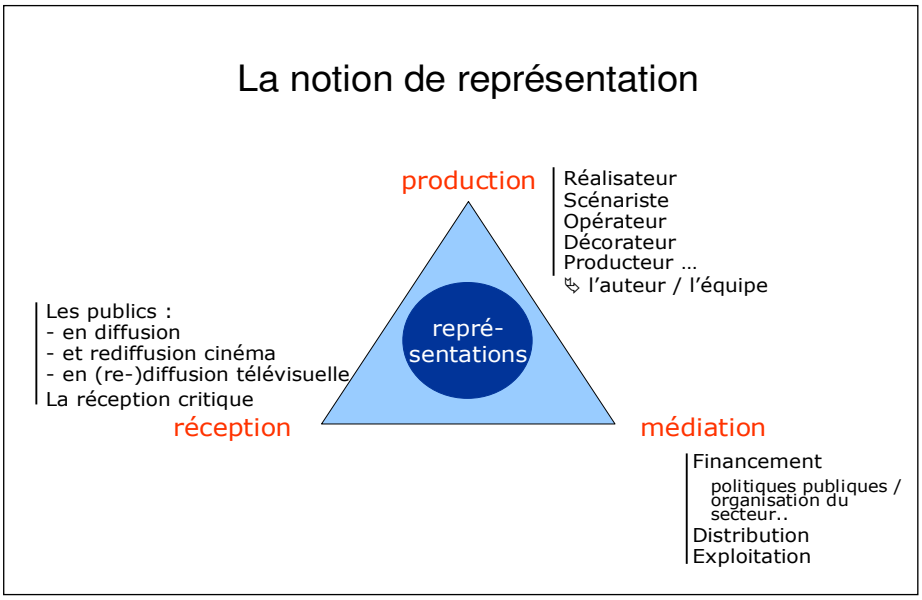
[81] *Op. cit.* Noël Burch, quant à lui, serait assez proche de la posture proposée par Sorlin. Dans un article sur Germinal il propose de mener l'analyse « *naïvement sans rien savoir de la restauration (...) et sans nous soucier de l'adaptation* », "Germinal. Avant le sujet ubiquitaire" *1895*, n° hors série, *L'année 1913 en France*, 1993, p.217-225 (p.219).

[82] Nathalie Heinich, *Sociologie de l'art*, Paris, La Découverte, 2004 (p.66).

[83] Nathalie Moureau et Dominque Sagot-Duvauroux, *La construction sociale d'un marché : l'exemple du marché des tirages photographiques*, in François Eymard-Duvernay (dir.), *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, Paris, La Découverte, 2006.

puis avec la diffusion sur internet. Ces rebonds témoignent du caractère vivace de la représentation cinématographique.

Figure n° 1.2 – Le jeu à trois de la production cinématographique



Pour ce qui est du centrage sur le film, il nous semble intéressant de rappeler la posture d'un documentaliste américain contemporain filmant depuis le milieu des années 1960 les institutions des Etats-Unis, et en particulier les lieux du travail vus sous l'angle de la formation (*Basic training* – 1971, *Adjustment and work* – 1986), des pratiques professionnelles (*Law and order* – 1969, *Hospital* – 1970, *The Store* – 1983) ou de l'organisation (*Meat* – 1976). Frederick Wiseman refuse avec une systématique entêtée de répondre à toute question portant sur le contenu de ses films ; il renvoie aux films eux-mêmes, « *ce que j'en pense est dans le film, retournez le voir*[84] ».

En ce qui concerne le corpus théorique, nous traitons des films, uniquement des films. Pour ce qui est du corpus pratique, nous nous intéresserons essentiellement aux films. Il ne s'agit pas de dire que nous n'évoquerons en aucun cas le contexte mais qu'il n'est pas notre centre d'intérêt premier. Le cas échéant, l'accès à ces données s'est fait par le recueil de paroles présentes (entretiens avec le distributeur) et passées (consultation des archives et de la presse

[84] Lors d'une rencontre avec les étudiants en science économique organisée l'université de Nantes en novembre 2002, à propos de son documentaire *The Store*. Les journalistes l'ayant interrogé à d'autres occasions rapportent cette même réaction.

professionnelle) révélatrices des souhaits des équipes de tournage, de production, de distribution et de l'impact sur le public.

Nous ne pouvons prétendre à l'exclusivité sur cette posture qui caractérise aujourd'hui un nombre croissant de travaux en gestion et de façon particulièrement notable en marketing dont les auteurs font le choix d'étudier les représentations des consommateurs hors du contexte de leur élaboration[85].

D - Rendre compte

Ainsi posés la méthode, ses principes et ses limites, comment compose-t-on le texte ?

1. L'articulation des deux corpus

L'analyse du corpus théorique nous a permis de réaliser la périodisation de notre grand siècle, 1895-2005. Nous avons pu dégager trois époques en fonction de la nature des représentations faites du management. L'opposition *Capital et travail* qu'elle soit investie favorablement ou dans une perspective critique est très nettement prédominante dans la filmographie couvrant la période allant des débuts du cinéma à l'aube du premier conflit mondial, 1895-1913. Les films produits à partir de 1914 voient l'émergence de questions nouvelles quant à la direction des entreprises parallèlement à l'entrée en scène de nouveaux personnages permettant d'illustrer le monde des entreprises. Demoiselles dactylographes et messieurs secrétaires viennent peupler les bureaux. Conseils d'administration, inventeurs irascibles, héritiers récalcitrants viennent compliquer la vie des dirigeants jusqu'à l'immédiate après-guerre. A partir de 1949, l'entreprise cesse d'apparaître une organisation dont la pérennité prévaut sur les parcours individuels. Elle devient le lieu où cadres et dirigeants se trouvent en concurrence pour mener à bien un jeu de carrières très personnel.

Au sein de ces trois périodes, chacun des chapitres portant sur l'analyse des représentations du management a pour objet de rendre compte d'un aspect spécifique des représentations rencontrées. Pour y parvenir, nous avons, à chaque fois, choisi de développer la réflexion autour d'une œuvre particulière. Le tableau 1.3, page suivante, précise, pour chaque période, l'ampleur du corpus de référence et quels ont été les films retenus.

---

[85] Céline Gallen, "Le rôle des représentations mentales dans le processus de choix", *Recherche et applications en Marketing* n° 20, 2005/3, p.59-76. Pour ce qui de la question des publics au cinéma et de la difficulté de rendre compte de la nature de la réception, voir Pierre Sorlin, "Un objet à construire : les publics de cinéma", *Le Temps des Médias*, n° 3, 2004/2, p.39-48.

Au fil des chapitres, cet ensemble de dix vues et quatorze films forme notre corpus pratique, sur lequel nous avons mené une analyse plus poussée, en réalisant notamment le séquençage de ces films. L'aller-retour entre un film particulier et sa place au sein du corpus théorique permet de montrer l'ampleur d'une représentation ou, au contraire, de la relativiser.

Tableau n° 1.3 – Du corpus théorique au corpus pratique

Période	Corpus théorique	Corpus pratique
1895 - 1913 **Capital et Travail**	71 films	Séance inaugurale Lumière (10 vues) - 1895 La Grève - 1904 La Fièvre de l'or - 1912
1914 - 1947 **Les professionnels du management**	126 films	La Lutte pour la vie - 1914 Travail - 1919 Amour et carburateur - 1925 L'Argent - 1928 A nous la liberté - 1931 Si j'étais le patron - 1934 Forfaiture - 1937 Au Bonheur des Dames - 1943 Le silence est d'or - 1946
1948 - 2005 **Un jeu personnel** **1948-1990 : verve critique** **1991-2005 : regard désenchanté**	133 films	French Cancan - 1954 Mille milliards de dollars - 1981 Violence des échanges en milieu tempéré - 2002

2. *L'écriture*

Nous avons pour ambition d'écrire pour le docte et pour l'écolier [86] autant que cela était à notre portée. Nous avons donc évité les termes trop techniques quand ils ne nous semblaient pas nécessaires. Un glossaire (annexe 1) permet de retrouver d'une part le vocabulaire technique propre à l'analyse filmique, d'autre part les notions managériales proposées dans l'analyse. Y sont par ailleurs détaillés les abréviations et termes de référence utilisés pour la description du corpus.

Par souci de cohérence envers la démarche inductive que nous privilégions, nous avons souhaité faire la part belle au terrain dans l'écriture. Dans le corps du texte, nous avons donc donné à voir ce qu'était ce terrain en passant par des descriptions les plus précises possibles, et nous avons différencié les éléments d'analyse du terrain lui-même. Les données issues du

[86] Marc Bloch, *op. cit.*, invite à « *savoir parler, d'un même ton, aux doctes et aux écoliers.* » (p. IX).

visionnage des films apparaissent en retrait, permettant ainsi à chacun de disposer des arguments à la base de notre analyse.

3. La présentation des films

Dans l'ensemble de nos développements, les citations des films font apparaître le titre du film en italique suivi de l'année de production du film. Jusqu'à 1917 cependant, les dates indiquées correspondent à la date de sortie des films, les réalisations ayant eu lieu deux à quatre mois plus tôt[87]. La liste chronologique des films appartenant au corpus théorique est placée en annexe ainsi que les fiches détaillées de ces films. Ces fiches comprennent toute une série de données sur les équipes de production et de réalisation des films, la date de sortie initiale en salle, les mots clefs, nos sources d'information, etc.

Le choix de ne pas faire apparaître le nom du réalisateur ou celui du producteur à chaque citation des films est intimement lié à notre sujet. Dans la chaîne de communication, nous nous intéressons exclusivement aux images perçues, non aux intentions des auteurs des films. Par ailleurs, si le film est le produit du cinéma, il est le produit d'un collectif et non d'un seul individu. Cependant, il ne s'agit nullement de nier le rôle du réalisateur, mais de noter avec Sorlin que la désignation du metteur en scène comme auteur du film est une pratique récente et que cette désignation est une forme de fixation sur un nom propre qui rappelle « *notre attachement à la propriété privée, et notre propension à chercher une 'marque de fabrique personnelle'* ».[88]

Sur la question des variantes dans l'attribution de paternité à l'œuvre filmique, rappelons, à titre d'exemples, que jusqu'aux années 1910 le public allait voir des films Pathé ou Gaumont, que, dans les années 1950, on attendait en France le dernier Martine Carol ou le dernier Montgomery Clift et que les années 1940 ont pu être désignées comme l'ère des scénaristes par Michel Ciment pour qualifier l'évolution du cinéma Hollywoodien. Pour élargir le propos, l'ouvrage d'Howard S. Becker, *Les mondes de l'art*[89], est par son titre explicite, proposant de substituer à l'idée de la singularité de l'artiste créateur celle de mondes de coopération. Si Becker ne décrit pas spécifiquement le secteur du cinéma, il nous semble intéressant de

[87] Il s'agit ici d'une précision apportée par Henri Bousquet pour ce qui concerne les catalogues Pathé, *De Pathé Frères à Pathé Cinéma*, Paris, Edition Henri Bousquet, 1999.
[88] Pierre Sorlin, *op. cit.* (p. 94).
[89] Howard S. Becker, *Les mondes de l'art,* Paris, Flammarion, 1988.

s'arrêter à son point de vue quand il propose « *plus opératoire et plus exact d'envisager l'œuvre comme étant la création collective de tous ceux qui y ont collaboré.* »[90]

[90] *Ibid.* (p.405)

Chapitre 2 : Management et cinéma, vue d'ensemble

« On imagine le film qu'on veut faire, et petit à petit, avec les apports, les enrichissements qui se produisent, le travail en équipe, le film devient ce qu'il doit être. Il prend sa direction, son style personnel. Mais il faut qu'un gars tienne la barre. Il faut savoir où l'on veut aller, mais on n'y arrive pas toujours par le même chemin. »

Paul Grimault[1]

L'aventure collective qu'évoque Paul Grimault, l'idée d'un nécessaire responsable qu'il associe à la réalisation progressive du film, font de l'objet film un projet qu'il convient de diriger[2]. C'est sur cette notion très générale de direction d'une entreprise que nous voudrions revenir dans un premier temps, c'est-à-dire sur le management précédemment défini comme la conduite réglée de l'entreprise. Nous allons brièvement revenir sur ce qui fut visible de cette conduite dans la société française depuis le XIX^{e} siècle (A). Puis nous verrons comment le secteur du cinéma s'imbrique dans ce contexte industriel et commercial (B). Le cinéma qu'il soit considéré comme art ou divertissement naît sous l'impulsion d'industriels et se développe en tant qu'industrie au long du XX^{e} siècle. La surenchère des budgets de production et de distribution des films contemporains manifeste l'ancrage du 7^{e} Art du côté de l'industrie du fait des risques financiers et industriels que représente chaque sortie de film. Avant d'entrer dans le détail de l'histoire, ce chapitre se propose donc de donner à voir, en plan d'ensemble, management et cinéma puis d'observer dans un dernier temps ce que nous sommes tentée de nommer le résultat de cette imbrication, à savoir, les films portant sur le management (C).

---

1 Cité (p.32) par Vincent Pinel, *Les métiers du cinéma*, Toulouse, Milan, 1996. Grimault (1905-1994) est le réalisateur, entre autres, de *L'épouvantail* – 1943 et de *La table tournante* – 1988.

2 Gilles Marion dans un article récent développe une étude de cas étudiant un film en tant que projet, voir "James Dean et La fureur de vivre : l'anticipation d'un nouvel horizon d'attente", *Mouvement Social*, n° 219-220, 2007/2-3, p.131-148.

A - La part visible du management

Avant même de travailler sur les représentations, il semble intéressant de tenter de dresser un panorama assez général des instances managériales en soumettant l'idée de management aux questions classiques de l'épistémologie, à savoir qui en sont les acteurs, quels seraient les vecteurs de son inscription dans la société, quels sont ses méthodes et instruments.

Pour comprendre les acteurs porteurs de la fonction managériale, nous avons décliné différents aspects du cadre institutionnel et des instances de légitimation propres au management. Notre objectif est de poser des repères chronologiques, il ne s'agit nullement de développer une histoire du management[3]. De façon modeste et schématique, nous avons voulu marquer quelques dates significatives dans un paysage managérial français que Patrick Fridenson[4] décrit ouvert aux idées venues d'ailleurs. Il identifie les modèles successifs qui ont influencé la gestion de la production sur un siècle : Allemagne, Etats-Unis, Suède, Japon. Ces idées drainées par « *un flux ininterrompu de personnes intéressées par le management : ingénieurs, cadres, entrepreneurs, consultants, enseignants, publicistes* »[5] aboutissent à des échanges d'informations et à des transferts de pratiques. Nous avons choisi de présenter ce flux sous la forme d'un synoptique à travers ce qui le rend tangible : création d'écoles spécialisées, constitution de groupements professionnels, publications ou traductions d'ouvrages, conception de collections dédiées par les maisons d'édition, etc. (tableau 2.1, double page à suivre).

1. Former au management

Comme cela est visible dans le synoptique, nous avons placé en première position l'aspect de la formation que l'étymologie place au cœur même de la notion de management. La question de la formation fait apparaître d'une part la primauté d'un enseignement technique, d'autre part l'absence de préoccupation managériale dans des formations qui furent soit techniques, soit commerciales. Un siècle après la création des écoles d'ingénieurs, apparaissaient des formations destinées à un personnel intermédiaire avec le fort développement dans les années 1870 et 1880 d'un enseignement technique spécialisé.

---

[3] Une telle histoire pourra se lire dans l'ouvrage dirigé par Maurice Lévy-Leboyer, *Histoire de la France industrielle*, Paris, Larousse, 1996 et dans Denis Woronoff, *La France industrielle. Gens des ateliers et des usines, 1890-1950*, Paris, Editions du Chêne, 2003.

[4] Patrick Fridenson, "La circulation internationale des modes managériales" *in* Jean-Philippe Bouilloud *et al.* (dir.), *L'invention de la gestion*, Paris, L'Harmattan**,** 1994, p.81-89.

[5] *Ibid.* (p.81).

Tableau n° 2.1 – Vue synoptique sur le management

XVIIIe	XIXe av 1850	XIXe ap 1850	XXe 1900	XXe 1910	XXe 1920	XXe 1930	XXe 1940	XXe 1950	XXe 1960	XXe 1970	XXe 1980	XXe 1990	XXIe 2000	MANAGEMENT Cadre institutionnel et instances de légitimation
1747 : Ponts et Chaussées 1781 : Académie préparatoire au commerce, Multhouse 1783 : Ecole des Mines 1794 : Ecole Polytechnique 1795 : Ecole Normale	1802 : lycées 1803 : Ecoles d'Art et Métiers 1820 : E.S.C. de Paris 1829 : Ecole Centrale	1870s : écoles professionnelles (Boulle, Diderot...) 1881 : Ecole H.E.C.		1912 : Essec (ex Institut économique - 1907)	1926 : Cégos	Centre de Préparation aux Affaires (CCP)	1946 : ENA	1955 : IAE	1968 : FNEGE	1971 : MSG	1987 : programme Erasmus			**Formation**
	1803 : Chambre de commerce de Paris				1926 : CNOF		1944 : CGC 1944: CGPME 1946 : CNPF	1951 : Confédération Internationale des Cadres	la CCP devient la CCP		1981 : la CGC devient CFE-CGC 1989 : la CIC devient Confédération Européenne des Cadres	1998 : le CNPF devient le MEDEF	2005 : Laurence Parisot à la tête du Medef	**Instances de légitimation**
	1848 : Société des ingénieurs civils de France	1865 : "manager" 1882 : krack de l'Union Générale 1889 : Exposition Universelle de Paris	1900 : Exposition Universelle de Paris 1906 : grève de Courrières		1921 : "management"	la méthode de l'étude de cas	1947 : AGIRC caisse de retraite des cadres	1953 : "organigramme" 1954 : FNAC (Fédération Nationale d'Achat des Cadres) 1958 : CNIT (Centre des Nelles Industries & Technologies)	1966 : APEC	1979 : section encadrement aux conseils des Prud'hommes	Etude IPSOS : La France des Cadres Actifs 1983 : Parc des expositions de Paris		2000 : Observatoire du stress	**Eléments de visibilité du management**
1794 Annales des Mines	1825 La Cote Desfossés 1856 Bulletin de la Société de l'Industrie minérale	1867 Le Journal des finances 1896 L'Usine nouvelle	1903 Le Moniteur des travaux publics 1908 Les Echos 1909 Mon Bureau				1945 La Vie Française	1957 Valeurs actuelles	1967 L'Expansion	1974 Investir 1975 Le nouvel Economiste	1980 Créer 84 Entreprendre 84 Sciences & vie économie 85 Entreprise 86 Challenges 86 Enjeux-Les Echos 88 Fortune	1992 Capital 1995 Management		**Presse spécialisée**
	Guillaumin : collection des principaux économistes	1838 : libraire **Dunod** 1877 : libraire **Vuibert**	1912 : succursale **Payot** à Paris [1676 Suisse]					1952 : **Editions d'Organisation**		1971 : **Economica**		1995 : Editions **Village Mondial**	2004 : collection **Entreprise et société** chez La Découverte	**Editeurs spécialisés**
	Saint-Simon Le Système industriel - 1821 Le Catéchisme des industriels - 1823 **J-B Say** Traité d'économie politique - 1841 Catéchisme d'économie politique - 1848	**Courcelle-Seneuil** Manuel des affaires - 1854	**F.W. Taylor** Direction des ateliers - 1907 [1903] Principes de l'organisation scientifique des usines - 1912 [1911]	**H. Fayol** Administration industrielle et générale - 1916	**H.L. Gantt** Travail, salaires et bénéfices - 1921 [1913]	**G. Lamirand** Le rôle social de l'ingénieur - 1932	**J. Burnham** L'ère des organisateurs - 1947 [1941]		**R. Blake & J. Mouton** Les 2 dimensions du management - 1969 [1964]	**Philip Kotler** Marketing management - 1971	**A.D. Chandler** La main visible des managers - 1988 [1977] **H. Mintzberg** Structure et dynamique des organisations - 1982 [1979] **T. Ohno** L'esprit Toyota 1989	JP Bouilloud & BP Lecuyer **L'invention de la gestion** - 1994	A. David, A. Hatchuel, R Laufer **Les n^elles fondations des sciences de gestion** - 2000 **J.C. March & T. Weil** Le leadership dans les organisations - 2003	**Publications en France**

Il s'agissait alors de former des ouvriers d'élite, hommes de métier dont on appréciera plus loin le poids dans les représentations (chapitres 3 et 6). C'est dans cette même période que se développa l'enseignement du dessin industriel dont l'objet était, si nous suivons la thèse de Lefebvre, de décomposer le travail et de le répartir différemment[6]. Cet enseignement aurait donc été un mode de penser le management. Dès 1803, les Ecoles d'Art et Métiers créées sous l'impulsion du consul Bonaparte eurent pour objet de « *'former de futurs contremaîtres' pour les manufactures* »[7], le titre d'ingénieur n'y sera délivré qu'à partir de 1907. Nous retrouverons dans la représentation filmique jusqu'à l'aube des années 1940 l'empreinte de cette composante technique du management.

Les formations commerciales connurent une éclosion plus tardive. Une Académie préparatoire au commerce fut créée à Mulhouse en 1781, l'Ecole Supérieure de Commerce ouvrit ses portes en 1820 à Paris, mais il fallut attendre 1881 pour la création de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales sous l'impulsion de la Chambre de Commerce de Paris. Ce temps long du développement des écoles commerciales fut perçu comme un insuccès par un de leurs promoteurs, Alfred Renouard[8]. Dans une brochure célébrant en 1898 l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris « *à l'occasion de l'inauguration de son nouvel Hôtel* »[9], il recensait les réticences culturelles en cours dans les années 1820 : le difficile retour au positivisme après l'exaltation sentimentale de la France des décennies passées, la préférence pour les carrières libérales, le fait que les professions du commerce et de l'industrie furent réservées « *aux inintelligents de la famille* »[10], et le laborieux recrutement d'un corps enseignant dont les compétences restaient alors à sérier.

Et c'est bien dans la seconde moitié du XIX^{e} siècle que le développement de l'enseignement commercial s'intensifia sur le territoire français : ouverture de l'Ecole supérieure de commerce de Mulhouse en 1866 puis de celles de Rouen et du Havre, bien d'autres suivirent, création par les jésuites en 1907 de l'Institut économique qui devint quelques années plus tard l'ESSEC. Un second mouvement de développement des formations supérieures orientées vers la pratique des organisations s'observe après la seconde guerre mondiale avec la création en 1946 de l'Ecole Nationale d'Administration et en 1955 des premiers Instituts d'Administration des Entreprises sous l'impulsion de l'Etat. Leur vocation diffère mais c'est

[6] Philippe Lefebvre, conférence MSH Ange Guépin, Nantes, 3 octobre 2005.
[7] Philippe Lefebvre, *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché (France, fin XVIII^{e} – début XX^{e} siècle)*, Paris, Puf, 2003 (p.225).
[8] Alfred Renouard, *Histoire de l'Ecole supérieure de Commerce de Paris (1820-1898),* Paris, Union Amicale des Anciens Elèves, 1898.
[9] *Ibid.* (p.III).
[10] *Ibid.* (p.13).

la dénomination de ces lieux de formation qui nous intéresse ; elle répond, tardivement, à l'attente formulée par Henri Fayol dès 1916, non seulement de réduire la primauté du technique dans la formation des dirigeants, mais aussi d'y inclure une véritable formation à ce que Fayol nomme alors « *l'administration* » que nous avons choisi de désigner par le terme de management. Cette compétence n'est pour Fayol, dirigeant formé à l'Ecole des Mines, ni un savoir produire, ni un savoir vendre. C'est une capacité à gérer une entreprise – capacité susceptible, affirme-t-il, d'être enseignée. Cette affirmation se veut surtout la contradiction de l'image vivace de la figure du chef aux qualités innées.

La France a, d'une part, privilégié les écoles pour l'enseignement du management et a, d'autre part, vu deux lieux en prendre la responsabilité : les écoles d'ingénieurs et les écoles d'études commerciales, quand l'Allemagne et les Etats-Unis optaient pour un enseignement universitaire ainsi que l'indique Patrick Fridenson[11]. Cette situation a évolué tardivement avec le tournant pris dans les années 1960 et 1970 qui marque le développement de l'enseignement de la gestion dans les universités, parallèlement au nouvel essor des écoles de commerce. Complétant cet élan, s'ajoutent « *la mise en place d'une Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE)* (…) [et] *l'entrée d'une recherche en gestion dans de grandes écoles d'ingénieurs.* »[12] C'est un véritable mouvement de réforme que décrivent Marie-Emmanuelle Chessel et Fabienne Pavis dans leur étude sur l'impulsion donnée par la FNEGE à la modernisation de l'enseignement. Un des moteurs de cette évolution est l'envoi de centaines de personnes destinées à se former à de nouvelles méthodes de formation aux Etats-Unis et au Canada : « *Partir en Amérique du Nord dans les années 1970 se former au management, c'est se placer idéologiquement du côté de la 'modernité', de la 'performance', du 'changement'. C'est 'aller de l'avant' pour construire une société plus compétitive. C'est aussi revendiquer une certaine autonomie des savoirs de gestion, le professionnalisme des enseignants de marketing ou de finance.* »[13]

Cette prise d'autonomie d'une discipline jeune s'est aussi jouée à travers un cadre institutionnel plus large que celui de la seule formation. Les acteurs en sont visibles à travers les instances représentatives, les regroupements professionnels ou corporatifs. Patrick Fridenson a étudié la circulation des modes managériales, nous voudrions pour notre part revenir sur la diffusion des idées en partant de l'édition d'ouvrages et de périodiques.

---

[11] Préface par Patrick Fridenson de Marie-Emmanuelle Chessel et Fabienne Pavis, *Le technocrate, le patron et le professeur. Une histoire de l'enseignement supérieur de gestion*, Paris, Belin, 2001.
[12] *Ibid.* (p.5).
[13] *Ibid.* (p.167).

2. La presse et l'édition, vecteurs de diffusion d'une culture managériale

A l'instar de la formation, l'édition de périodiques ou d'ouvrages à vocation managériale dont nous conservons la définition de conduite réglée de l'entreprise, répétons-le, apparaît tiraillée entre des domaines divers. Ainsi la presse se développa assez tôt dans une dimension financière et patrimoniale qui perdura, si l'on en juge à l'aune de la pérennité de certains journaux devenus des quotidiens (*La Cote Desfossés* ou *Les Echos*). L'orientation industrielle est visible par des publications elles aussi pérennes (*L'Usine nouvelle*, *Le Moniteur des Travaux Publics*) et par des périodiques corporatistes ayant favorisé l'expression de préoccupations managériales comme le *Bulletin de la Société de l'Industrie minérale* qui permit la première publication, en 1916, du texte de Fayol sur l'administration des entreprises. Et c'est en 1967 que paraîtra le premier périodique destiné aux cadres ; *L'Expansion* est publié par Jean-Louis Servan-Schreiber. La même année, son frère, le créateur de *L'Express* Jean-Jacques Servan-Schreiber publie *Le défi américain.* Autant de projets qui connaissent une forte audience publique et inscrivent leurs auteurs dans la trajectoire familiale. Emile Schreiber, leur père, patron des *Echos*, publia en 1917 *L'exemple américain, le prix du temps aux Etats-Unis*[14]. La montée d'une offre concurrente à *L'Expansion* a tardé en France pour finalement exploser durant les années 1980 en une pléthore de titres destinés à l'encadrement présent ou en devenir (*Challenges* ou *Capital*) mais aussi aux futurs créateurs d'entreprise (*Créer*, *Entreprendre*). Bien que liées au thème du management, ces publications ont des vocations disparates : *Capital* et *Challenges* offrent une illustration intéressante de ce que le management est aussi un marché. *Capital,* lancé en 1992 à la suite du succès d'une émission télévisée éponyme, trouve une très large audience en bénéficiant du savoir-faire de son éditeur, le groupe Prisma Presse. Le groupe est une émanation de l'éditeur allemand Grüner + Jahr dans la continuité de son ouverture à l'international depuis 1978. Spécialisé dans les périodiques populaires (*Prima*, *Voici*, *VSD*…), il a complété en 1995 son offre en presse managériale avec *Management*. Mais, avec une diffusion de près de 400.000 exemplaires, le mensuel *Capital* reste le « *premier magazine économique européen par sa diffusion et par son audience* »[15] avec son positionnement calqué sur celui des magazines populaires : la promesse de révélations sur un monde secret dont la connaissance des arcanes est réservée habituellement à quelques initiés. L'analyse du contenu d'*Enjeux-Les Echos* et de *Challenges*, lancés tous deux en 1986, montre un positionnement tout autre, apportant des réponses

[14] Ouvrage cité dans l'édition de Gantt 1921.
[15] Source : le site internet de l'entreprise. La diffusion totale payée est précisément de 392 515 exemplaires (OJD 2006-2007).

pratiques aux questions managériales qui peuvent se poser à un lectorat de cadres en activité à la recherche de méthodes et de témoignages[16].

Certains de ces titres ont résisté au temps après refonte de leur maquette et de leur projet éditorial (*Challenges* en 1992, *L'Expansion* la même année) quand d'autres fusionnaient (*La Tribune de L'Expansion* fusionne avec *La Cote Desfossés* en 1992) ou disparaissaient (*Fortune* créé par le groupe Expansion en 1988 arrête de paraître en 1990, *Sciences et Vie Economique* du groupe Excelsior résiste à peine plus longtemps : 1985-1992). Le marché ou plutôt les deux marchés de la presse (les lecteurs et les annonceurs publicitaires) n'ont pu absorber le surnombre de publications.

Quant aux éditeurs spécialisés, le contemporain s'est habitué à quelques noms dominant le paysage : Dunod, Vuibert, les Editions d'Organisation ou Economica quand l'origine du secteur remonte aux libraires du XIX^e^ siècle dont les deux premiers sont issus. Ce marché de l'édition sérieuse, resserré autour de noms établis, n'a pas empêché en 1995 la création des éditions Village Mondial dont le catalogue réinvente la culture de vulgarisation du début du XX^e^ siècle en mettant côte à côte les textes de consultants, d'enseignants en écoles de commerce et de nouvelles traductions d'auteurs classiques en gestion[17]. Par ailleurs, le marché est loin d'être figé : Village Mondial est entré dans le giron du groupe Pearson en 2000 et Dunod a repris InterEditions, l'éditeur pour la France de consultants en management tels Peter Drucker et Tom Peters.

Ce premier tableau montre la difficulté à isoler le management au sein de la gestion et à le distinguer de la conduite des affaires dans les aspects comptables ou financiers, de l'organisation de la productivité dans sa dimension technique, d'une approche économique des entreprises. La notion de management, définie comme conduite réglée de l'entreprise, se fait aussi précise que versatile. Elle semble en effet dotée d'une capacité à s'étendre vers des territoires spécialisés. A travers ce rapide exposé, la fonction managériale apparaît susceptible d'être portée par une pluralité d'acteurs : ingénieurs, cadres, chefs d'entreprise. Avant d'aller plus loin dans l'investigation, nous allons inscrire notre propos dans un secteur industriel né à l'aube du XX^e^ siècle.

---

[16] A l'origine de l'actionnariat de *Challenges*, se trouvaient le directeur du *Nouvel Observateur*, Claude Perdriel, ainsi que le président de Pathé, Jérôme Seydoux, nous apprend Jacques Henno dans *La presse économique et financière*, Paris, Puf, 1993.

[17] Ainsi quand Village Mondial publie Richard Normann et Rafael Ramírez, *Constellations de valeur* en 2000 et Mary Parker Follett, *Diriger au-delà du conflit: six conférences* en 2002, cet éditeur nous semble retrouver quelque chose du projet des éditions Payot et Cie tel qu'il apparaissait dans la « *sélection de l'éditeur* » intitulée « *Choix de volumes utiles aux hommes d'affaires* » *in* Henry Lawrence Gantt, *Travail, salaires et bénéfices*, 1921 (fin de volume, non paginé).

B - Le contexte de diffusion des films en France

La déclinaison pour le secteur du cinéma du contexte décrit plus haut n'a pas pour objet de refaire l'histoire du cinéma sous l'angle de la gestion mais plutôt de proposer, de façon synthétique, des éléments de contexte propres à ce secteur industriel à l'origine des représentations qui vont nous occuper par la suite.

1. *La dynamique de production en France*[18]

Porté par des industriels diligents, le secteur se développe dès l'origine à l'échelle du globe. Sur le marché cinématographique mondial, les entreprises françaises vont conserver jusqu'au début des années 1910 un monopole consigné par les historiens du cinéma[19]. La firme au coq, Pathé, fut un des moteurs de cette hégémonie. Le renversement de position dominante se fait au profit des Etats-Unis autour des années 1908-1913 dans le cadre d'une politique protectionniste – expression d'une forme de nationalisme à double face, économique et morale – et se cristallise avec le premier conflit mondial.

Des données d'ordre statistique nous semblaient nécessaires pour apprécier le dynamisme du secteur et son impact sur le public. Faute de données statistiques agrégées disponibles pour la période étudiée, nous avons du reconstituer au mieux le volume de la production française. Nous avons donc fait un travail de recensement sur la production nationale à défaut de trouver un référentiel et avons dénombré un total de 10.007 films produits en France entre 1919 et 2005. Les chiffres présentés dans le graphique suivant sont indicatifs (tableau 2.2 page suivante). Ils sont le résultat d'un décompte des films recensés dans les catalogues de films génériques établis par ou sous la direction de Raymond Chirat pour la période 1919-1970[20]. Etant donné l'importance des destructions et disparitions de copies de films du temps du muet, il est probable que nos chiffres traduisent une sous-évaluation. Les chiffres publiés dans les *Bulletins du CNC* couvrent une période allant de 1947 à 2005. La superposition des données pour 1947 à 1970 montre une concordance tendancielle mais aussi des disparités presque constantes. Le volume de production recensé par le CNC que nous avons retenu du fait du caractère institutionnel de la source garant de continuité et de fiabilité est le plus

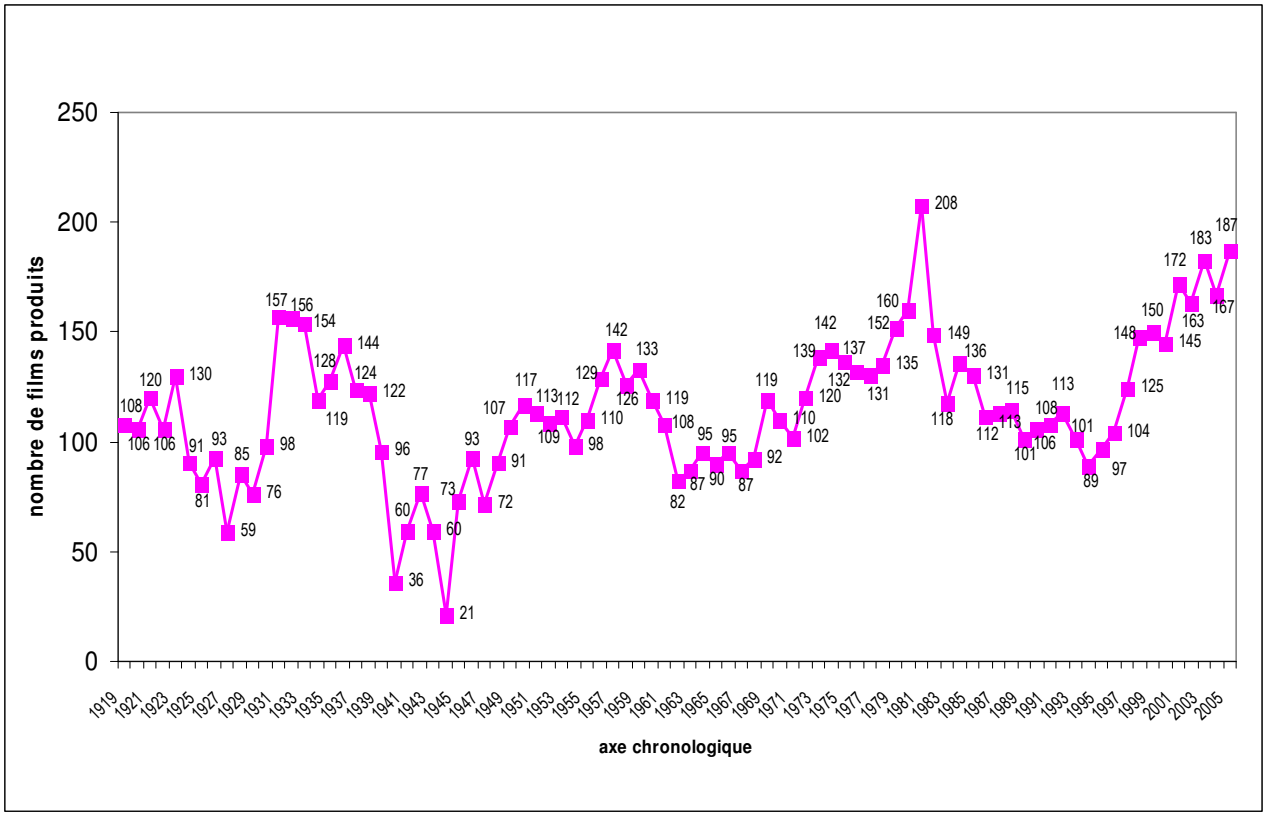
[18] Pour trouver des données plus complètes sur l'histoire de l'industrie cinématographique française, le lecteur pourra se reporter à Pierre-Jean Benghozi et Christian Delage (dir.), *Une histoire économique du cinéma français (1895-1995). Regards croisés franco-américains*, Paris, l'Harmattan, 1997.

[19] Richard Abel en étudie la mécanique à travers l'aventure Pathé aux Etats-Unis, *The red rooster scare. Making cinema American, 1900-1910*, Berkeley, University of California Press, 1999 quand Henri Bousquet a permis de mesurer l'ampleur de la production de la firme et sa politique hégémonique, *De Pathé Frères à Pathé Cinéma*, 3 volumes, Paris, Edition Henri Bousquet, 1999, 2001, 2004.

[20] L'ensemble des références est énuméré dans les sources en fin de volume.

souvent supérieur à celui visible dans les catalogues. Nous n'avons pas de données pour la période antérieure à 1919 du fait de la moindre lisibilité d'une production pléthorique aux formats divers. Jusqu'aux années 1908-1912, les films sont de métrages d'une vingtaine à quelques centaines de mètres peu comparables à la production postérieure qui sera davantage normée pour ce qui est de la durée. A lui seul, le seul catalogue Pathé compte une moyenne d'approximativement 700 titres annuels entre 1910 et 1914, plus précisément 1400 titres pour les années 1910 et 1911, et 2000 titres pour les trois années 1912 à 1914.

Tableau n° 2.2 – Le volume de la production filmique française (1919-2005)



Sources : CNC & catalogues de la production (Chirat)

L'observation sur le temps long montre qu'avec une moyenne de 115 films produits par an, la France paraît avoir maintenu une dynamique dans le secteur cinématographique. A titre de comparaison, la production britannique pour une période similaire (1912-2001) est de 84 films en moyenne, fluctuant entre une production faible au point de départ (2 films en 1912, 18 en 1913) et un volume élevé à son point le plus haut en 1936 (192 films)[21].

[21] Source : BFI.

Les deux conflits mondiaux eurent un fort impact, marquant une nette baisse de la production. Dans l'intervalle, l'introduction du parlant, à partir de 1929 pour la France, eut l'effet inverse. La production augmenta notablement au moment même où le secteur connaissait des changements majeurs ; la fin des années 1920 vit ainsi le départ des derniers représentants de la génération des industriels pionniers, Charles Pathé puis Léon Gaumont[22]. Alors que les coûts de production avaient décuplé, le secteur du cinéma piétinait dans des problèmes d'organisation ressassés tout au long des années 1930 dans la presse corporatiste. Le gouvernement de Vichy afficha une volonté de cadrer ce médium perçu comme un moyen de propagande à utiliser et à contrôler. La négociation avec la *Propaganda Abteilung* aboutit à la mise en place du Comité d'organisation du cinéma français (COIC). Si la reprise tarda après guerre c'est du fait d'une conjonction de défaillances technologiques et politiques. Si l'outil industriel existait, si les personnels, équipes techniques et artistes, étaient disponibles - il y eut peu d'épuration dans le cinéma -, si les statuts votés en 1946 du Centre national de la cinématographie (CNC) marquaient la continuité avec le COIC, organe constitué en 1940, des carences matérielles (manque de pellicules, coupures d'électricité fréquentes) handicapèrent la production. Le cinéma américain fut par ailleurs nettement favorisé par les accords par les accords Blum-Byrnes signés le 28 mai 1946. « (…) *La clause visant l'importation de films américains en France a été négociée sans représentant du cinéma. Elle impose un 'contingentement à l'écran' de neuf semaines par trimestre de projections de films américains. Le monde du cinéma se sent trahi par les pouvoirs publics, qui manifestent depuis la Libération une mauvaise volonté à mettre en place les réformes demandées*. »[23]

L'ouverture des Trente glorieuses porta la production au cours des années 1950 jusqu'à son point culminant en 1958. Cette décennie vit un développement impressionnant de la fréquentation des salles de cinéma. Les spectateurs affluaient dans les quelques 5.700 salles. Pour l'année 1957, le CNC décompte 411,6 millions de spectateurs. Puis la production se réduisit parallèlement à l'effondrement de la courbe d'audience jusqu'à la fin des années 1960. Le public se tournait vers un nouveau média, la télévision, et l'audience du cinéma a stagné tout au long des années 1970, pour connaître une nouvelle baisse après la brève embellie de 1981-1984. A compter de ce moment le volume de la production ne paraît plus connecté à l'audience en salle dont l'érosion se confirme jusqu'au milieu des années 1990. Les modes de financement du cinéma liés à la diffusion télévisée des films et le rôle moteur

[22] La Star-Film, firme dirigée par Méliès, cessa la production à l'automne 1912, Jacques Malthête (dir.), *Essai de reconstitution du catalogue français de la Star-Film*, Paris, Publications du Service des Archives du Film - CNC, 1981.
[23] Jean-Pierre Bertin-Maghit, *Le cinéma français sous l'occupation*, Paris, PUF, 1994 (p.117).

de Canal + dans la production expliquent en partie la surenchère que connaît la production contemporaine.

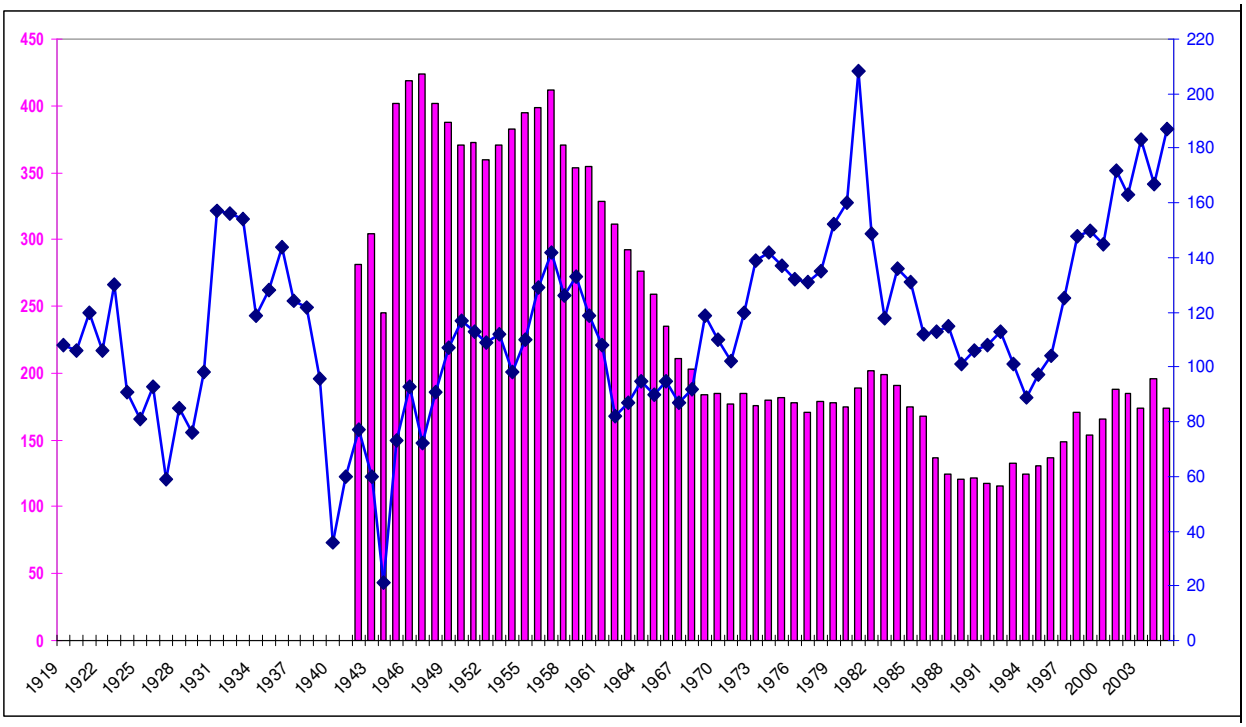
2. *Les paradoxes de la fréquentation des salles de cinéma*

La date butoir au point de départ de notre étude est la première séance publique payante du cinématographe. Les salles obscures, en prenant des formes diverses au fil du siècle, - du chapiteau forain au multiplexe contemporain -, ont cependant consacré quelques caractères permanents de la pratique des spectateurs : un divertissement payant à l'accès aisé presque anodin du fait du nombre de séances possibles quotidiennement et ce, dès l'origine (avec le succès début 1896, le Grand Café a rapidement proposé des séances à répétition couvrant après-midi et soirée chaque jour), la dimension à la fois individuelle et collective de la vision du film (l'émotion est intime pourtant chacun rit ou pleure de concert avec les autres spectateurs) - la salle qui s'assombrit venant renforcer cette double qualité de l'auditoire -, enfin l'urgence de voir (pour les spectateurs de cinéma, il y a une nécessité à être là, qu'il s'agisse de voir l'invention des frères Lumière, une reprise rare ou le dernier film dont on parle).

Certains de ces critères rapprochent le cinéma d'autres arts urbains comme le théâtre ou l'opéra, d'autres l'en distinguent nettement comme l'accès aisé dont le corollaire fut et demeure l'ampleur de la fréquentation. Deux chiffres simplement pour apprécier cette force du cinéma : la Libération et la période de l'après-guerre voient un niveau d'audience inégalé depuis, près de 424 millions de spectateurs affluent dans les salles de 1947 où les films américains ont réapparus en nombre. En 2005, malgré la concurrence des télévisions et des modes alternatifs de diffusion du cinéma, il y a eu plus 175 millions de spectateurs dans les salles. Ces données placent la France dans une situation de cinéphilie atypique[24].

Au-delà de ces critères de permanence de la pratique, les comportements et profils des spectateurs ont varié au cours du siècle. Avant même d'évoquer l'évolution du profil des publics de cinéma, il est intéressant de noter les moments de concordance dans l'évolution de la fréquentation et de la production (de 1945 à la fin des années 1960) et les effets de disjonction, plus marqués dans la période suivante ainsi que l'on peut l'observer dans le tableau 2.3, page suivante. La production se développe alors même que l'érosion de l'audience en salle ne se résorbe pas.

Tableau n° 2.3 – La fréquentation en salle (1942-2005)



Légende

Volume de la production française (nombre de films produits)

Volume de l'audience dans les salles de métropole (nbre de spectateurs en Millions)

Sources : CNC & catalogues de la production (Chirat)

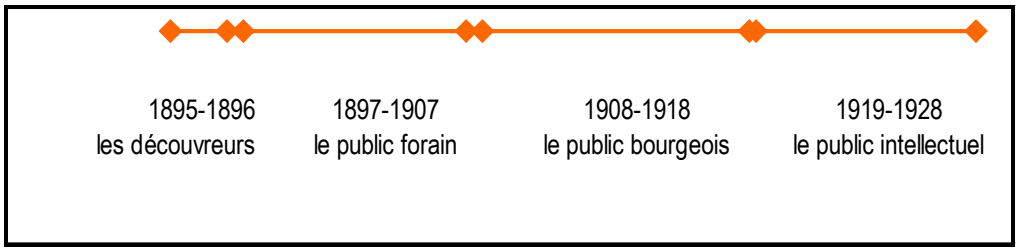
Les données concernant l'audience, disponibles dans les *Bulletins du CNC*, ne remontent pas en deçà de l'année 1942. A l'instar des chiffres de la production, la succession des historiques publiés entraîne des corrections en chaîne. Nous avons choisi de prendre en compte la version la plus récente des chiffres publiés dans les ouvrages consultés. Par ailleurs, l'absence de données aisément comparables sur un temps long nous a amené à ne pas développer davantage le tour d'horizon concernant la production. Ainsi, la définition des producteurs actifs est trop variable selon les sources consultées pour permettre ici une analyse.

A défaut d'une approche quantitative sur le public de la première moitié du siècle, nous disposons d'éléments concordant sur l'évolution des profils sociodémographiques des spectateurs et des modes de consommation du cinéma. Ainsi les historiens semblent

[24] Les données Insee, "La France en faits et chiffres, Fréquentation du cinéma dans le monde", *in Tableaux de l'économie française*, 2007, situent la France au premier rang des pays européens pour ce qui est de la fréquentation des salles et au second rang des pays industrialisés, derrière les Etats-Unis, sur ce même critère.

s'accorder sur l'évolution des publics. Pour la période du muet, Pierre Leprohon[25] propose la grille suivante qui semble convaincante en dépit de l'impression d'artificialité du découpage en décennies (tableau 2.4).

Tableau n° 2.4 – Le public de la période du muet



Source : d'après Leprohon – 1982

Leprohon met en avant la dominante d'une époque, considérant que différents profils de public ont pu coexister. Le découpage fondé sur le mode d'expression des films que propose Richard Abel[26] complète la perception de ce qu'ont été les publics dans l'avant-guerre. Il distingue le temps du cinéma d'attraction (1896-1904), une période de transition vers le cinéma narratif (1904-1907) et l'émergence du cinéma narratif à travers des films scénarisés en une bobine (1907-1911) puis à travers du long métrage (1911-1914).

A la faveur de la guerre se développèrent les séries : *Les Vampires* à partir de 1915 fit suite chez Gaumont à *Fantomas* démarré en 1913, puis se furent *Judex* (de 1917 à 1918) et *Tih Minh* (en 1919)[27]. A cette veine du roman feuilleton, succédèrent dans l'après-guerre des films à épisodes qui furent chargés de garder captif le public des salles des réseaux Pathé ou concurrents.

> Ces films ambitieux pouvaient être des adaptations littéraires : *Les Cinq cent millions de la Bégum* – 1919 pour une adaptation de Jules Verne, *Travail* – 1919, huit heures de film en sept épisodes pour l'adaptation chez Pathé du roman de Zola. Parmi le corpus théorique, nous pouvons aussi citer *L'Aviateur masqué* – 1921 en huit épisodes ou *Enfants de Paris* – 1924 en 7 épisodes.

[25] Pierre Leprohon, *Histoire du cinéma muet. Vie et mort du Cinématographe (1895-1930)*, Paris, Editions d'Aujourd'hui, 1982.
[26] Richard Abel, *The cine goes to town. French cinema, 1896-1914*, Berkeley, University of California Press, 1998.
[27] Les différentes maisons de production se lancèrent dans ce cinéma populaire à qui Feuillade donna une marque particulière. Ainsi *Fantomas* et *Les Vampires* furent critiqués pour « *la violence anarchique et critique* », Francis Lacassin, *Maître des lions et des vampires. Louis Feuillade*, Paris, Bordas, 1995 (p.239).

Pour la période 1924-1929, René Prédal[28] signale l'apparition des premières salles spécialisées (1924 : le Vieux-Colombier, 1926 : le Studio des Ursulines) et des ciné-clubs issus du regroupement en 1929 de clubs sous l'égide de la Fédération française des ciné-clubs. La fin de cette décennie voit aussi un renforcement de la censure par le décret du 19 février 1928. Mais la rupture vient de la généralisation d'un changement technologique qui fit hésiter les contemporains : les débuts du parlant furent un moment délicat pour l'industrie. Certains historiens considèrent que la qualité de la production française avait atteint un sommet de l'expression artistique à la toute fin du muet qu'elle peina à retrouver. Le parlant, s'il fut synonyme d'un retour au jeu théâtral, renouvela cependant l'intérêt du public.

La rupture suivante que pointent les historiens est celle de 1958 avec la Nouvelle Vague[29]. La transformation de l'expression cinématographique qui secoue le secteur va se développer dans un contexte de baisse de l'audience en salle. L'année précédente représente ainsi un dernier pic d'audience (près de 412 millions de spectateurs en 1957) avant l'érosion au profit du nouvel équipement des foyers, la télévision. L'équipement des ménages français fut tardif : 125 000 foyers étaient dotés d'un téléviseur en 1955 contre 5,4 millions en 1965. L'équipement des foyers français a ensuite atteint ce qui semblait un seuil à 94 %, mais le chiffre a évolué ses dernières années et, en 2005, 96,8 % des foyers français disposent d'un téléviseur[30].

L'érosion des années 1970 marque le pas à partir de 1981, mais dès 1985 le mouvement se poursuit à la baisse pour atteindre en 1992 son nadir avec 116 millions de spectateurs. Le développement des multiplexes à partir de 1993 a favorisé un rebond de la fréquentation et une transformation de l'audience. A partir de cette date coexistent en France trois grandes catégories de spectateurs qui se côtoient peu[31]. Une clientèle populaire, familiale fréquente les complexes et multiplexes en périphérie d'agglomérations, une clientèle jeune et urbaine fréquente aussi ce type de salles ainsi que les complexes de centre ville. Enfin une clientèle où l'on retrouve cinéphiles et militants, assure le flux des salles de centre ville, qu'elles soient associatives ou privées et classées Art et Essai. Ces différents publics se croisent parfois dans les mêmes salles, mais le plus souvent l'horaire joue un effet de seuil qui a pour résultat de modifier le profil des spectateurs. Cet effet typiquement observable de la fréquentation des

[28] René Prédal, *La société française à travers le cinéma, 1914-1945*, Paris, Armand Colin, 1972.
[29] Jean-Pierre Jeancolas, *Histoire du cinéma français*, Paris, Armand Colin, 2005 et René Prédal, *op. cit.*
[30] CNC, Dossiers et bilan, *Bilan 2006*, mai 2007, (p. 40).
[31] Ce constat et les notations suivant sont issus de séquences d'observation participante menée à Nantes et à Paris au cours des années 1995 à 2005 et d'entretiens informels réalisés avec des professionnels (exploitants, projectionnistes) et des spectateurs (annexe 5).

espaces de loisirs (bars, restaurants, musées, salles de spectacles…) permet au management de ces lieux d'élargir leur public et de concilier des clientèles disparates qui peuvent ainsi fréquenter un même lieu dans le cadre de pratiques qui s'ignorent. Ainsi pour ce qui est des publics de cinéma, la séance de 22 h en province voit une prédominance d'une clientèle plus jeune, plus masculine et davantage une venue en groupe amical.

Ce tableau de l'audience, par sa diversité et son volume sur un temps long, nous a semblé pointer un média particulièrement approprié à l'analyse des représentations. Et si le niveau de production est actuellement très élevé alors que l'audience en salle semble stabilisée à un niveau inférieur à deux cent millions d'entrées annuelles, cela ne peut faire oublier la carrière des films hors des salles, en télévision, sous format dvd à la vente ou à la location, ou encore via le téléchargement sur internet. La démultiplication des modes de diffusion du dvd, qu'il s'agisse de distribution magasin ou internet, de vente couplée (avec un quotidien ou un hebdomadaire) et l'habitude d'accompagner les films sur dvd de suppléments et notices didactiques, renforcent la diffusion d'une culture cinématographique accessible au plus grand nombre. Ainsi, la pratique du cinéma qui ne se limite pas à la venue en salle, apparaît comme un loisir démocratique par son aptitude à toucher les différentes strates de la société.

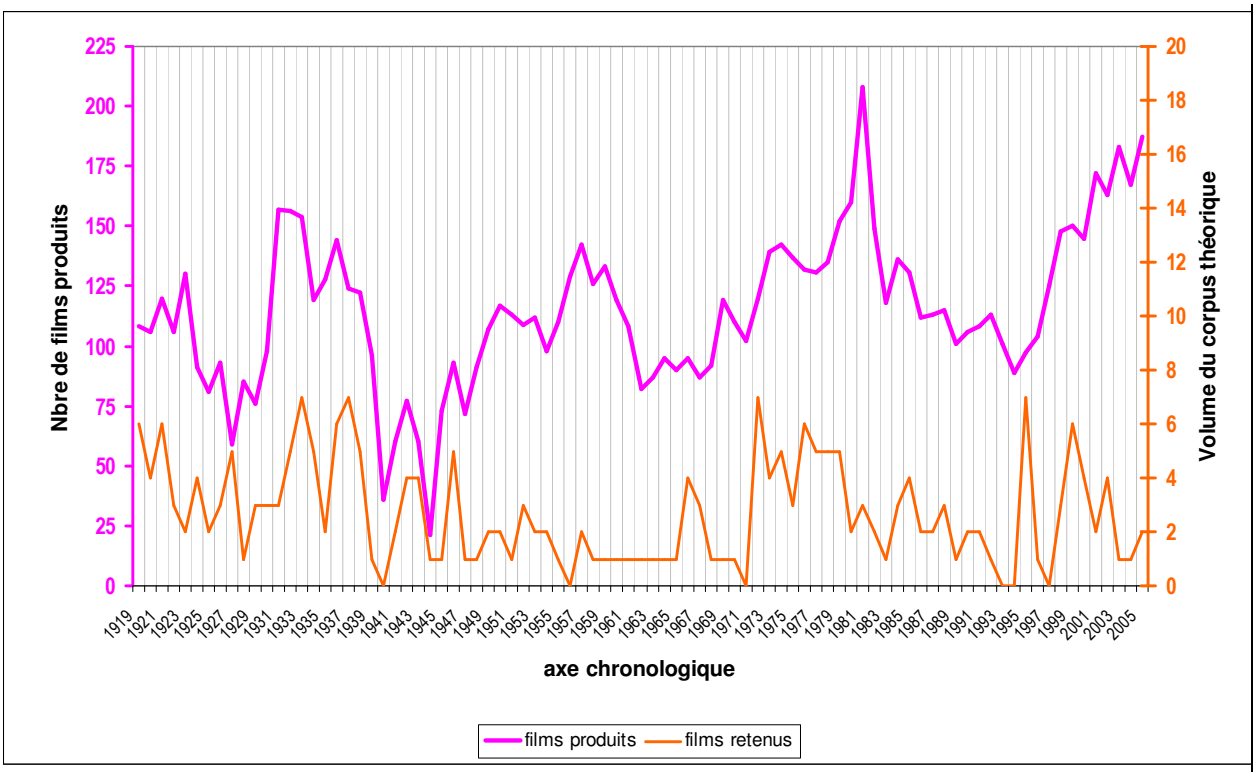
C – Le corpus dans cet ensemble

1. La place du management dans la production française

Parmi l'ensemble de 10.007 films produits en France entre 1919 et 2005, nous en avons retenu 234 pour ce qui est du corpus théorique. A titre comparatif, Michel Cadé considère un corpus de 107 films mettant en scène le monde ouvrier dans la production française sur 8.000 films parlants et s'attarde peu sur le cinéma d'avant 1914-1918.

Ce qui ressort de la comparaison entre la production nationale et le recensement que nous avons effectué est d'une part la faible part de films de fiction consacrés au management et d'autre part la permanence de ce sujet au cours du siècle (tableau 2.5, page suivante). Il est à nouveau nécessaire de souligner que le corpus théorique ne prétend pas à l'exhaustivité et que le principe de sélection tend à induire une sous-évaluation.

Tableau n° 2.5 – Le poids du corpus théorique dans la production française



Au travers du corpus théorique, la question du management apparaît comme un sujet agissant comme un scrupule : une présence constante, faiblement perceptible et pourtant occasionnant une gêne permanente. En effet le thème reste marginal, il représente de un à sept films par an. Cependant il est permanent sur plus d'un siècle hormis six années pour lesquelles nous n'avons pu retenir de film significatif pour notre sujet (1940, 1956, 1971, 1993, 1994 et 1997). Cette discrète présence perdure sans que l'on puisse trouver un genre de prédilection. Les films du corpus théorique relèvent de registres divers, du drame au burlesque en passant par le cinéma engagé. Ils bénéficient d'une audience tout aussi diverse. Certains rencontrent un succès public massif, ainsi *Oscar* sorti au troisième trimestre 1967 totalise 4,972 millions d'entrées[32]. En 1972 *Chut*, opus de Jean-Pierre Mocky sur les actionnaires petits porteurs et victimes d'escrocs, parvient à rassembler 67.000 spectateurs[33].

L'autre point remarquable de cette constance est la fidélité des réalisateurs et scénaristes à ce thème. La question de la direction d'entreprise est une thématique reprise et retravaillée à de multiples reprises pour certains, que l'on en juge par la très grande richesse de la production Lumière, et par la filmographie de réalisateurs tels que Maurice Kéroul et Georges Monca au

[32] Chiffre au 30 septembre 1969, données CNC.

cours des années 1910 et 1920 (trois films ensemble consacrés à cette thématique et trois autres pour le seul Monca), Jean-Pierre Mocky dans une filmographie pléthorique couvrant plus de quatre décennies depuis les années 60, Coline Serreau depuis ses débuts dans le documentaire en 1975 avec *Mais qu'est-ce qu'elles veulent ?* jusqu'à par exemple *Romuald et Juliette* en 1988.

Dans ce corpus, un grand nombre de réalisateurs sont leurs propres auteurs : Feuillade, Pouctal, Clair, Pagnol, Godard,… Et, parmi les scénaristes de métier, on retrouve certains noms au palmarès par ailleurs abondant, Jean-Claude Carrière, Georges Conchon et Francis Veber ont contribué à la représentation du dirigeant d'entreprise au cours des années 1970. Parmi leurs prédécesseurs figurent Jacques Companeez pour les années 1930, Carlo Rim et Jacques Prévert pour la même période et les années 1940.

L'analyse des génériques techniques montre, par ailleurs, une habitude de travail d'équipe et des affinités. Les effets de génération semblent nets, dans les années 1970 et 1980 par exemple, nous retrouvons à travers le corpus les mêmes noms parmi les directeurs de la photographie, les ingénieurs du son, mais aussi les compositeurs de musique. Par ailleurs ces génériques affichent une forme de division du travail : les femmes peuvent être réalisatrices ou, plus souvent, monteuses. Mais dans les équipes de réalisation qui apparaissent à travers notre corpus théorique, elles ne sont ni ingénieurs du son, ni directrices de la photographie, ni compositrice. Et il est peu de femmes parmi les scénaristes.

Diversité et fidélité des équipes pour un grand nombre de films à étudier : de ce panorama, il est possible de souligner quelques grands traits communs pour ce qui est de l'image donnée du management.

2. Des constantes dans la représentation du management

L'analyse de contenu fait apparaître un certain nombre de constantes. La première est que le sujet n'est pas neutre et son traitement à l'écran traduit une forme d'engagement. Cet engagement s'exprime dans l'actualisation du propos. Il s'agit le plus souvent de parler de l'actuel. Ce goût de l'actualité est perceptible notamment dans les secteurs d'activité présentés à l'écran, ainsi que par la temporalité privilégiée. L'action est le plus souvent au présent ; peu de films historiques figurent dans le corpus et quand l'origine du scénario est un texte à tonalité historique, certains cinéastes se dispensent de la contrainte. Ainsi Capellani adapte

[33] Données Bifi.

Germinal en 1913 en faisant le choix de situer l'action non pas en 1885, date de la publication, mais dans la période contemporaine. De même, Marcel L'Herbier actualise une autre œuvre de Zola dont l'action est située dans les années 1860 dans son célèbre *L'Argent* en 1928. Les quelques films d'anticipation sur notre sujet sont davantage des visions outrées du présent que le dessin d'une utopie : *Le Futur aux trousses* – 1975 montrant des consommateurs gavés à qui est proposée une double identité fantasmée afin de meubler leurs trois jours de repos hebdomadaires ou en 1986 *L'Etat de grâce* mettant à la tête du CNPF une femme (Nicole Garcia) entretenant une liaison avec un membre d'un gouvernement de gauche (Samy Frey).

L'idée d'engagement nous semble transparaître dans un discours volontiers interrogateur, souvent critique porté par les films de ce corpus. Il n'y a pas d'hagiographie, pas de biographie ou de portrait du grand homme comme le cinéma américain a pu en offrir (pour Thomas Edison, Franck Lloyd Wright,..) ou comme le cinéma français a produit concernant des figures faisant consensus à une époque donnée (Pierre Savorgnan de Brazza, St Vincent de Paul…). L'absence de grande fresque après guerre, telles qu'elles ont pu exister dans le cinéma américain (*Géant* / *Giant* – 1956) nous semble aussi symptomatique d'une certaine défiance.

La part dévolue au secteur du cinéma dans les intrigues suggère que ce secteur a pu être pour les équipes cinématographiques une grille de lecture du monde économique et du management. Les seuls films situés dans le secteur du cinéma suffiraient presque à doubler le volume de films que nous avons retenus. Dès l'origine, le cinéma filme le cinéma : Eclair propose en 1908 *Les inconvénients du cinéma*, en 1910 Max Linder réalise et interprète pour Pathé *Les débuts de Max au cinématographe*, Roméo Bosetti filme chez Gaumont *Calino figurant* et Lux sort *Patouillard opérateur de ciné*. Ce prisme n'est pas spécifiquement français, le dévoilement du pouvoir de la caméra est effectif dans le film *Le Caméraman* / *The Cameraman* avec Buster Keaton en 1928 aux Etats-Unis et dans *L'Homme à la caméra* / *Chelovek s kino-apparatom* signé par Dziga Vertov dans la Russie soviétique de 1929. Le cinéma se nourrit du cinéma dans une volonté de dévoilement au service d'un enchantement renforcé (*Chantons sous la pluie* / *Singing in the rain* – 1952) ou d'une dénonciation (*Les Ensorcelés* / *The Bad and the Beautiful* – 1952 ou *Grandeur et décadence d'un petit commerce de cinéma* – 1985).

Ce prisme nous semble être un élément d'explication de la vision autarcique que le cinéma donne de l'entreprise. De façon assez générale, le film, peut-être aussi du fait de contraintes techniques et narratives, circonscrit l'action dans un espace resserré au plus près de

l'entreprise. Au sein de notre corpus, l'entreprise filmique semble autonome par rapport au marché. Loin du marché construit décrit par Chandler, elle existe le plus souvent en dehors des clients, des fournisseurs, pour elle-même, sur elle-même. L'on retrouve dans cette représentation des traits distinctifs de l'industrie cinématographique : le travail concentré autour d'une équipe, l'éloignement entre le temps de la réalisation et celui de la rencontre du film avec le public, la forte dépendance aux financiers dont nombre de films moquent l'inculture et les courtes vues.

En dehors du cinéma, les secteurs d'activité privilégiés par la fiction sont ceux de l'énergie, de la banque et de la finance, ainsi que les services, en particulier les médias et la publicité qui apparaît précocement dans le corpus. La question de l'énergie occupe nombre de fictions. Nous incluons dans ce domaine les forges et les nombreux films situant leur action dans le secteur de la sidérurgie et de la métallurgie. Pour ce qui est des matières premières, on voit le charbon cédant la place au pétrole puis à de nouveaux carburants imaginés sur le mode d'une "recherche et développement" fantaisiste. S'ajoute à ce tableau l'exploitation du radium (*L'Argent* – 1936) et de l'uranium (*La Soupe à la grimace* – 1954).

Mais l'existence de ces grands traits communs n'exclut pas l'identité figurative de chaque période.

3. Des temps distincts

Le fil conducteur de notre périodisation pourrait être le rapport à l'espace du dirigeant, la place tenue dans un milieu.

- 1ère époque : Capital et travail

  Le monde est un espace ouvert à la conquête. Le dirigeant seul porte la capacité à prendre le risque de l'exploration. Il est à même de rapporter les images, les récits et d'expérimenter de nouveaux types de comportement.

  Dans ce contexte, l'ennemi est moralement identifiable : concurrent sans scrupule du type du capitaliste financier, du mauvais ouvrier ou du contremaître jaloux, du dirigeant s'adonnant au jeu.

- 2ème époque : Les professionnels du management

  Une concurrence se fait jour dans l'accès au monde davantage conçu comme un espace physique, celui de l'usine. La direction de ce lieu implique une concurrence nouvelle.

L'éventail des compétences s'étend, le conflit n'est plus dans le rapport ouvriers-dirigeant mais entre tous ceux à même de revendiquer une légitimité de direction sur l'entreprise.

Mauvais sort, incompétence, manque de confiance en soi, incompréhension du conseil d'administration, sont les adversaires en dépit desquels il faut agir.

- 3ème époque : Un jeu personnel

L'entreprise cesse d'être un projet dépassant les trajectoires individuelles, elle devient un lieu pour stratèges cherchant une place à prendre, un « *vaste champ des possibles permettant de construire un parcours* »[34]. L'appétence pour la réussite doit résonner avec pouvoir, espèces sonnantes et reconnaissance dans l'espace social. L'inventeur à profil d'ingénieur de la période précédente fait place au cadre ambitieux.

La fin de cette période voit s'amplifier un phénomène que l'expression « *relations d'incertitude* » décrirait le mieux. La question du sens prend toute son actualité : Qui dirige ? Qui est responsable ? De quoi ?

Le risque est partout, l'ennemi protéiforme : les multinationales, les concurrents américains, japonais ou soviétiques sont un danger autant que le pair et le supérieur hiérarchique.

C'est à partir de cette trame que nous allons nous attacher à comprendre les modes de figuration propres à chaque période.

[34] Falcoz Christophe, Hervé Laroche, *et al.*, "Cet obscur objet du management. Le métier de cadre tel que le voient les diplômés d'une Grande Ecole de Commerce", *in* Y.F. Livian (dir.), *Ce que font les cadres*, Lyon, Les Cahiers du gdr Cadres, Actes de la journée du 8 décembre 2003, p.35-47 (p.42).

Partie II

Première époque – Capital et travail (1895-1913)

Les débuts du cinéma opposent dans une dialectique épurée le capital au travail. L'homme en costume sombre est face au travailleur manuel. Si ce dernier a une compétence de métier très affirmée à l'écran, l'activité du premier est chose plus diffuse. Notre objet va être de comprendre ce qui fait la spécificité de l'homme en noir et quelle est la nature de son action en termes de management.

Cette période (1895-1913), entre l'invention d'une technique nouvelle et la mise à mal de la prédominance française sur l'industrie cinématographique mondiale[1], est le temps de l'expérimentation technique et organisationnelle pour des industriels comme les Lumière, Méliès, Pathé, Gaumont… Au cours de cet âge d'or, les films témoignent d'un frottement entre deux sphères : capital et travail sans hiérarchie intermédiaire très visible. Le frottement est fait de moments de proximité et de jeux d'opposition. Notre investigation débutera par une vision de la dynamique de l'entreprise dans le Cinématographe Lumière (1895-1907). Le dirigeant y apparaît comme **celui qui dresse le dessin du monde** (chapitre 3). Physiquement proche des ouvriers, il est de par sa fonction en retrait, d'une certaine façon à la périphérie de la sphère productive.

Cette position va perdurer dans des films plus tardifs où le dirigeant fictif s'affirme comme l'instance ultime de recours, de référence. Le rôle du dirigeant reste emprunt d'une dimension symbolique marquée et nous verrons à travers deux films de la production Pathé, *La grève* - 1904 et *La fièvre de l'or* - 1912 que le management est **une fonction abstraite** au sens intellectuel, détachée du quotidien et séparée du commun de la société. Deux éléments nouveaux sont introduits dans la fiction narrative, ce sont des éléments incontrôlés par ceux en charge de la bonne marche des affaires : la foule revendicatrice et le rapport à l'argent. S'il y a co-existence de représentations diverses du management pendant cette période, nous nous intéresserons surtout à la production cinématographique du tournant du siècle jusqu'au début des années 1910 qui offre l'image d'un management déconnecté du concret (chapitre 4). Cette prise de distance est facteur de tensions. Si l'idée de conflit - absente du cinéma Lumière - sert de moteur à la fiction, la résolution des conflits se passe sur le seul plan métaphorique.

Les grèves mettent face à face le dirigeant propriétaire et les ouvriers. Désordre non canalisé mais fugace, la grève se fait moment carnavalesque. Elle tient le rôle de l'explosion ponctuelle qui rend acceptable au quotidien la soumission à l'espace et au temps organisés de l'entreprise.

La diabolisation du profit pèse dans cette mise à distance du personnage de dirigeant. Un discours moralisateur est très nettement perceptible dans les films traitant de la banque ou du capitalisme financier (chapitre 5). L'argent se fait tyran pour l'ambitieux qui cherche à s'émanciper de toute mesure. La réponse filmique à l'absence de scrupules tient dans le retour à un ordre ancien peu flexible.

La fin de la période voit apparaître timidement de nouvelles compétences à l'écran ; contremaîtres, ingénieurs, chefs de services deviennent les intermédiaires entre le dirigeant et les ouvriers ou les clients. Ils se font ainsi le vecteur de préoccupations nouvelles qui restent faiblement exprimées jusqu'en 1913.

[1] Les ouvrages d'histoire du cinéma signalent deux temps à cet effritement, d'une part, la montée du protectionnisme nord-américain vers 1908 et, d'autre part, le début de la première guerre mondiale qui, fermant les salles, coupe les élans industriels de nombreuses firmes françaises.

Chapitre 3 : Le dessin du monde

Notre interrogation porte dans ce chapitre sur l'effet inaugural de la production Lumière. Les films de la période *primitive* de l'histoire du cinéma montrent le travail d'une façon qui paraît insistante au regard moderne. Les vues Lumière ainsi que les films Pathé et Gaumont qui suivront laissent une part conséquente dans leur sujet aux activités liées au travail. Notre projet, en examinant la production de cette première firme, est de comprendre en quoi le regard de l'opérateur Lumière est spécifique et en quoi il exprimerait une vue sur la nature du travail managérial.

Dans un premier temps, nous verrons que le dirigeant absent à l'écran ou peu visible reste une figure centrale du cinéma en tant qu'il est celui qui dresse le dessin du monde. Nous proposons ensuite de mener une réflexion progressive à partir de l'analyse des vues filmées en prenant du champ tout d'abord pour tenter comprendre quelle est cette vision du monde propre à une famille d'industriels lyonnais. Cette mise en perspective nous permettra ensuite d'analyser ce que l'on voit du management dans les vues réalisées par la firme Lumière. L'effet de nature morte de cette représentation (riche de dispositifs fonctionnant sans supervision visible) dans les films centrés sur une activité laborieuse, nous amènera à rechercher les dirigeants identifiés dans les vues et à analyser un corpus de films assez différents, faisant la part belle au loisir.

En conclusion nous reviendrons sur la notion de représentation sociale comme essence du management.

De l'histoire d'une invention à la genèse d'un regard

Le 13 février 1895, Auguste et Louis Lumière déposent le brevet du Cinématographe. L'invention est présentée tout au long de l'année dans de nombreux cercles privés, notamment dans le cadre de groupements corporatifs ou scientifiques (Société d'encouragement pour l'industrie nationale, union des Sociétés photographiques de France, Association belge de photographie…) et auprès d'une audience à sensibilité scientifique (« *dans les locaux de la Revue générale des sciences*, (…) *à la Sorbonne pour l'ouverture des*

cours de la Faculté des sciences »[2]). Ce sont des cercles familiers aux deux frères, industriels et auteurs de nombreux brevets ; ils dirigent en effet avec leur père la société photographique *Antoine Lumière et ses fils*. Fondée en 1884, la société emploie 300 personnes au moment du dépôt de brevet.

Dans un contexte d'échanges encouragés par les Expositions universelles, des recherches pléthoriques sont consacrées à travers le monde aux techniques de prise de vues d'images mouvantes. Compulser des histoires du cinéma publiées en Allemagne, en Grande-Bretagne, aux Etats-Unis, donne à entendre de multiples revendications pour cette invention[3]. S'il existe des brevets antérieurs, les Lumière vont montrer une capacité à exploiter commercialement cette invention de façon inédite. Dans le lancement progressif de leur invention, ils font jouer la variable temps et vont s'appuyer sur des réseaux pluriels : corporatifs, scientifiques, universitaires, officiels, médiatiques et amicaux, pour enfin toucher le public du boulevard.

Ainsi la séance au Grand Café le 28 décembre 1895 va rendre publique l'invention ; elle va aussi être un tremplin commercial pour l'appareil. Très sollicités à l'issue de cette présentation, les industriels lyonnais vont refuser de vendre des appareils pour privilégier un réseau de relations et de proches et leur confier des concessions du Cinématographe à exploiter à travers le monde. L'appareil Lumière ne sera pas seulement un matériel plus commode que celui de Friese-Greene, que le Kinétoscope d'Edison ou le Bioscope de Skladanowsky[4], il est un élément d'une offre globale comprenant la fourniture de vues, la mise à disposition d'un opérateur, et une forme de spectacle public qu'un industriel inventeur tel qu'Edison n'avait pas anticipée. La volonté des Lumière de ne pas se faire vendeurs d'appareils alors qu'ils dirigent une firme de production de matériel photographique (plaques et papiers) qui leur offrirait un accès aisé au marché surprend nombre de commentateurs. Cet effet de monopole quel qu'en soit son motif, a alimenté l'intérêt pour cette nouveauté qui restera une exclusivité l'espace de quelques mois[5]. Le contrôle de l'exploitation du Cinématographe et des programmes proposés va garantir la cohérence de l'offre – qualité encore perceptible par le spectateur moderne. En cela aussi, leurs concurrents à venir suivront la voie tracée par les frères Lumière : les films des années 1900 seront identifiés par la touche de la maison de production, on va voir un programme Pathé ou un programme

[2] *La production cinématographique des frères Lumière*, sous la direction de Michelle Aubert et Jean-Claude Seguin, Paris, Ed. Mémoire du cinéma, 1996 (p.442). Nous nous réfèrerons à cet ouvrage dans la suite de notre texte en le désignant par le terme *Catalogue Lumière*.

[3] Voir sur ce point la note 29 de notre introduction.

[4] L'absence d'exploitation commerciale du matériel du photographe britannique William Friese-Greene, l'isolement de l'allemand Max Skladanowsky montreraient a contrario le rôle joué par un réseau de soutien dans le devenir des innovations.

[5] Dès le printemps 1896, du matériel concurrent est utilisé pour des projections faites en province.

Gaumont. Malgré la politique d'emprunts sauvages, ou peut-être à cause de celle-ci, c'est l'identité de la marque des maisons de production qui est recherchée: l'omnipotence de Georges Méliès sur la production de la Star-Film, la réunion hebdomadaire instaurée par Léon Gaumont afin de visionner et de contrôler l'ensemble des films réalisés par sa firme, la présence d'un directeur artistique supervisant l'ensemble de la production chez Pathé et chez Gaumont, l'omniprésence des logotypes dans les programmes et au cœur même des films, tout cela va contribuer à la visibilité des marques et favoriser l'affirmation de leur identité propre.

La spécificité du Cinématographe est d'offrir un unique appareil pour la prise de vues, le développement et la projection, un système d'exploitation fortement encadré, et un ensemble de vues animées. Cette production Lumière laissera une marque durable dans la cinématographie nationale. Méliès, Pathé, Gaumont vont bientôt produire des films *à la manière de* Lumière[6]. Et c'est bien cette manière qui nous importe. Il ne s'agit pas d'un enregistrement neutre du monde, il s'agit d'une composition – sélection des sujets dignes d'intérêt, composition des cadrages pour ce *medium* balbutiant, agencement du programme destiné au public. Ce processus de composition exprime un point de vue sur le monde. Les 1428 vues répertoriées dans le catalogue paraissent tracer une carte du monde vu à hauteur d'yeux d'une famille d'industriels ; y est visible un monde familier à ces dirigeants d'entreprise, y sont perceptibles leurs préoccupations et leurs centres d'intérêt. Ce regard a rencontré une très large audience. Les séances au Grand Café ont rapidement trouvé le succès, les séances s'enchaînent de 10 à 23 h. Le Cinématographe attire tous ceux soucieux d'innovation ; dans la file d'attente, se côtoient la foule parisienne et l'élite parlementaire[7].

La vision du monde d'industriels

Que dire de cette *manière* Lumière ? Pour répondre à la question, nous avons réalisé une analyse de contenu sur le catalogue et opéré le visionnage d'un petit dixième de la production (environ une centaine de vues). Il ne s'agissait pas de réaliser une analyse exhaustive de ce très riche ensemble mais de saisir les points de force de cette production, ce qui en avait fait le bonheur auprès des spectateurs contemporains. Les vues sont réalisées essentiellement par

[6] Les firmes Star-Film (Méliès) et Pathé Frères produisent leur premier film en 1896, Gaumont se lance dans l'industrie cinématographique l'année suivante. Voir Pierre Leprohon, *Histoire du cinéma muet. Vie et mort du Cinématographe (1895-1930)*, Paris, Editions d'Aujourd'hui, 1982.

[7] Pour apprécier ce point voir Jean-Jacques Meusy, *Paris-Palaces ou le temps des cinémas (1894-1918)*, Paris, CNRS Editions, 2002, qui signale (p.26-27) la présence du prince Victor de Broglie, alors parlementaire, réfractaire à intégrer la file d'attente devant le guichet.

Louis Lumière pour l'année 1895 et le début 1896. A partir de mars 1896, la réalisation des vues sera confiée à des opérateurs salariés bien que Louis Lumière poursuive la pratique de cette activité. Alexandre Promio qui sera l'un des opérateurs les plus réputés de la maison est recruté en mars 1896, Charles Moisson chef mécanicien dans l'usine Lumière commence à la même période une tournée de présentation du Cinématographe qui est aussi l'occasion de réaliser des prises de vues.

Ce qui est visible dans la production Lumière témoigne d'un point de vue spécifique qui marque, en première analyse, sa différence par rapport à la photographie. Une majeure ressortant de l'analyse de contenu est l'idée de flux. L'image est animée, et comment mieux le prouver si ce n'est en montrant objet ou personne en mouvement alors même que l'appareil de prise de vues reste, le plus souvent, statique.[8]

Plus que les moyens de transport en eux-mêmes, sont filmés les arrivées et les départs. Les lieux de passage sont aussi prisés ainsi que les défilés de toute sorte. Examinons en détail les modalités de ce flux.

La recherche du mouvement s'allie à un goût du pittoresque – un pittoresque qui n'exclut pas la modernité. Parmi les moyens de transports représentés, citons le train, les voitures auto et hippomobiles, le tramway, le funiculaire, mais aussi le pousse-pousse, la chaise à porteur… L'Exposition universelle de 1900 a donné lieu à la réalisation d'un nombre de vues important. En particulier, enregistrées au catalogue nous trouvons cinq vues (n°553 à 557) montrant le trottoir roulant que *L'Illustration*[9] décrit comme moyen de transport de l'avenir autant qu'attraction. La nouveauté, synonyme de progrès, est en même temps une occasion d'amusement.

Quelques titres significatifs de ce goût :

> *Départ de voitures automobiles à Paris* – 1896
> *Brodway et Wall Street* – 1896 : « circulation des piétons, fiacres, charrettes et tramways au carrefour des deux avenues »[10] new yorkaises.
> *Jaffa : arrivée d'un train* – 1897
> *Passage en chaises à porteurs au col des nuages (Annam)* – 1900

[8] Seules 8% des vues présentent un mouvement d'appareil (changement d'axe, panorama ou travelling) selon le calcul que nous avons établi d'après le recensement présenté dans le *Catalogue Lumière*. La conception statique de l'appareil enregistrant ce qui se passe ou ce qui passe devant l'objectif peut certainement s'expliquer par l'encombrement relatif de l'objet et par l'héritage de la pratique photographique.

[9] *L'Illustration*, 16 juin 1900 (p.388) citée in *Catalogue Lumière* (p.184).

[10] *Catalogue Lumière*, p.99. Nous reprenons les titres des programmes originaux et leur graphie ou par défaut ceux du catalogue.

Au-delà du pittoresque, le Cinématographe a aussi un appétit pour la parade que l'on retrouve dans le défilé, qu'il soit officiel, militaire, festif ou funéraire. Les prises de vues de défilés officiels ou militaires étonnent par leur nombre et leur systématique. Dans la classification réalisée dans le catalogue Lumière, 21% des vues relèvent du défilé et 5% de la parade militaire. Pour chaque pays pour lequel il existe des vues réalisées par des opérateurs Lumière, nous trouvons systématiquement des vues de défilés. Que la période soit sensible à la chose militaire est un élément indéniable, mais il nous semble qu'il se joue là autre chose et ce serait la représentation de soi atteignant une dimension exacerbée avec l'uniforme et la pompe. Dans le défilé, l'individu existe par le groupe dans une mise en scène réglée : ordonnancement protocolaire du cheminement et posture soutenue du fait de l'uniforme.

L'individu dans le groupe est aussi ce que l'on voit dans les scènes d'entrée et de sortie, la troupe ordonnée est remplacée alors par la foule familière. Le mouvement pris sur le vif se voit dans les nombreuses scènes de débarquement, arrivée, entrée ou embarquement, départ, lancement de navire. Si les vues sont très nettes en profondeur, il n'y a pas une action se déroulant au premier plan et une utilisation de l'arrière-plan pour la couleur locale (ce que l'on pourra voir en 1912 dans *Gerval, maître de forges* dont les arrière-plans visibles et occupés forment de modes de contextualisation). L'action est ici filmée en profondeur. L'arrière-plan et le premier plan sont un continuum. Le lieu de l'action n'est pas le premier plan – ce qui diffère profondément de la scène de théâtre, le lieu de l'action est le passage entre ces deux plans, le lien entre le lointain et le proche. Dans *Arrivée d'un train à La Ciotat* - 1897, le train s'approche par la droite et nous dépasse (nous laissant donc attendre sur le quai son arrêt complet) pour laisser sortir des passagers plus loin à notre gauche, hors champ, quand les wagons nous faisant face déversent leurs occupants sur le quai. Dans *Le Débarquement du Congrès de photographes à Lyon* – 1895, les congressistes quittent le bateau, passent le ponton et nous regardent - à moins que ce ne soit l'opérateur – certains saluent, l'un des photographes soulève son chapeau, à qui ? à l'opérateur Louis Lumière ou au spectateur ? Par ce signe de connivence, nous sommes, presque malgré nous, pris dans le flux. La familiarité des scènes, leur aspect documentaire pris sur l'instant, la proximité des personnages fait de nous des « *comparses* » bien plus que des « *témoins* » pour reprendre l'opposition exposée par Leprohon. Dans son *Histoire du cinéma muet*[11], il souligne ce que nous pourrions nommer un effet de mise en scène, l'usage de la profondeur pour faire vivre une action brève (une quarantaine de secondes pour chaque vue) et il note l'importance de ces

[11] *Op.cit.*

foules qui nous entourent et nous dépassent. Avec la *Sortie d'usine*, ou l'*Arrivée du train à La Ciotat*, « nous ne sommes plus *devant* un spectacle, mais *dans* une action. C'est cela *le cinéma* »[12] remarque-t-il.

Ces différents aspects – groupes d'individus en mouvement, pittoresque, familiarité – sont visibles dans les scènes de rues, d'escaliers, de places publiques, de ponts, de ports, de gares.

Place de la Bourse à Marseille – 1896
Alger : rue Bab-Azoum – 1896
Départ de la place du Gouvernement à Alger – 1903
Le pont suspendu à Budapesth – 1896
Panorama du port de Barcelone – 1898

Autant de lieux de passage suggestifs de fluidité, à l'image de la société hiérarchisée mais non pas compartimentée qui se donne à voir dans ces films. La presse souligna cet aspect : « … *partout, enfin, c'est le mouvement, c'est la vie* » écrit *Le Patriote orléanais* dans son numéro des 24 et 25 février 1896 à propos de *La Place des Cordeliers*[13]. L'enregistrement des déplacements semble significatif d'un rapport au monde en tant que territoire à parcourir autant sur le plan concret de la géographie que dans une logique sociale.

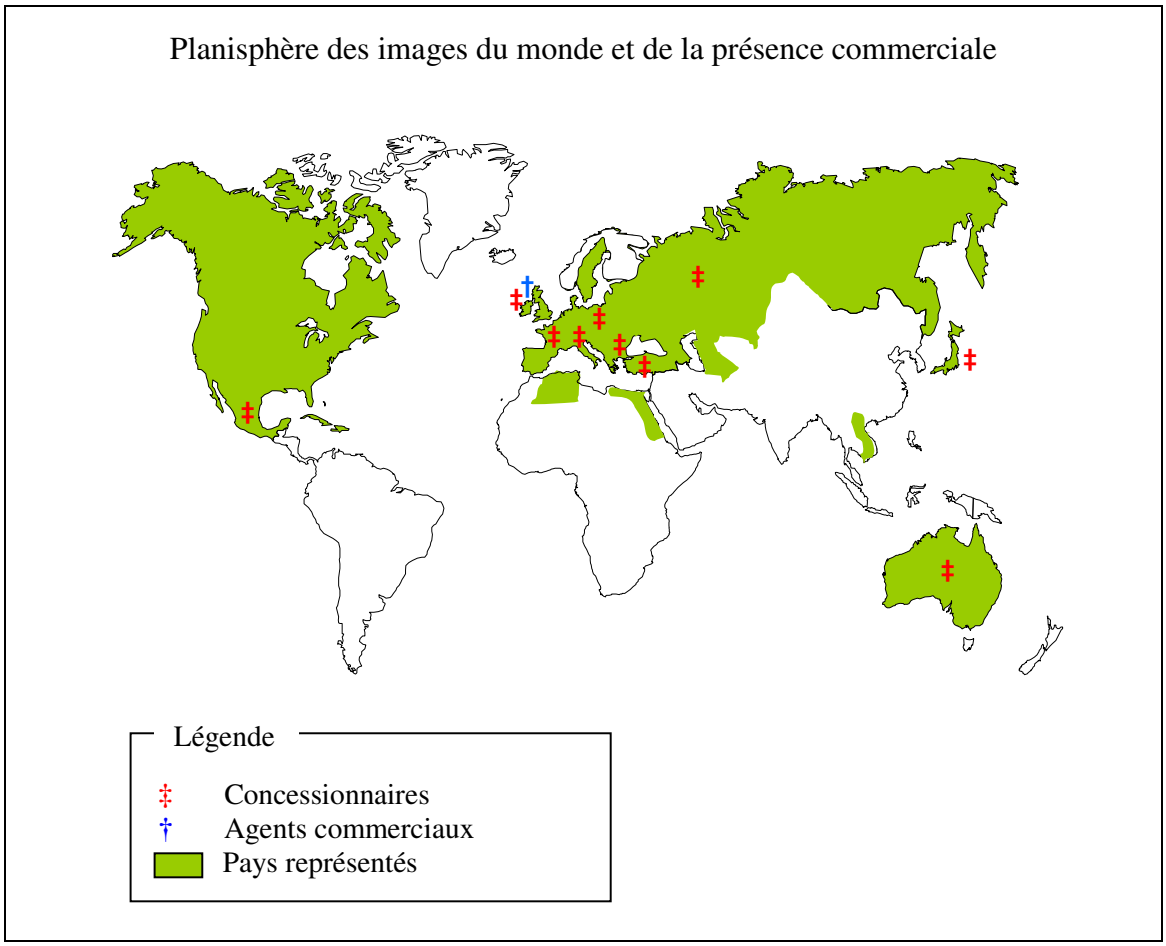
Nous reviendrons plus loin sur la logique sociale, pour ce qui est de l'aspect territorial, nous trouvons dans la production Lumière quelque chose d'un projet de recensement du monde – projet qui sera mené de façon plus systématique par un autre dirigeant, le banquier Albert Kahn. Quasi contemporain, le projet de Kahn démarre par la création en 1898 de la bourse « *Autour du monde* » destinée à de jeunes universitaires et se poursuit avec « *Les Archives de la planète* ». A partir de 1909, Kahn enverra des photographes dans plus de cinquante pays afin de témoigner du monde. Tout en la précédant, la production Lumière semble répondre de la même dynamique, elle couvre quantité de territoires variés à commencer par le territoire national. Bien que le catalogue comprenne essentiellement des scènes urbaines réalisées dans un grand nombre de villes, la France rurale est aussi visible : *Le Labourage* – 1896, *Le Maréchal-ferrant* – 1896, *La Batteuse de blé* – 1897 parmi d'autres titres en témoignent. Il semble qu'il y ait, au-delà de la volonté de recensement, une dimension didactique au projet.

En dehors de la France, la cartographie Lumière répertorie plus de trente pays dont les colonies et protectorats français en Indochine et Afrique du nord et va de l'Australie à l'Empire ottoman en passant par le Japon ou les Etats-Unis (figure 3.1, page suivante).

[12] *Op. cit.*(p.38).

L'établissement de cette cartographie est lié en partie à la présence d'agents commerciaux et de concessionnaires dans certains pays comme l'Australie, le Japon ou le Mexique et en Europe, la Grande-Bretagne et la Suisse[14].

Figure n° 3.1 – Cartographie des espaces représentés dans la production Lumière



Source : d'après l'Institut Lumière et le Catalogue Lumière

Cette cartographie est significative d'une curiosité, d'une ouverture sur le monde. Elle représente un accès au monde et à l'autre, qui passe par une médiation d'ordre commercial et amical. Ce rapprochement des sphères professionnelle et personnelle n'est paradoxal qu'en apparence, les concessionnaires font en effet partie du réseau social, voire intime, d'Antoine Lumière et de ses fils. Et ainsi, avec ses zones blanches, le monde n'est pas limité à des frontières, il est un territoire ouvert à arpenter et explorer. La vue offerte par cette production n'est pas étriquée, elle donne à apprécier un espace large. La réalisation en extérieur pour la

[13] Cité p.227 in *Catalogue Lumière*.
[14] Tableau récapitulatif en annexe 4.a.

très grande majorité des vues ainsi que la profondeur de champ accentuent cet effet d'ouverture.

Cela nous mène à l'ultime caractéristique de la manière Lumière que nous voulions souligner : cette manière n'est pas contingente, elle nous semble bien plus dépendre de l'éthos de cette famille d'industriels installés à Lyon que des contraintes techniques. La production Lumière délivre en effet un point de vue qui diffère de la production américaine ou britannique naissante, elles-mêmes soumises à des contraintes techniques similaires. La production Edison contemporaine ou antérieure analysée par Charles Musser[15] donne à voir des saynètes très différentes des vues Lumière. Différence fondamentale, les prises de vues se font en studio éclairé artificiellement et présentent des reconstitutions. Ces scènes vont jouer de la mise en valeur des corps (athlètes, danseuses, acrobates filmés seuls et en pied) et aussi d'une imagerie nostalgique du travail favorisant les lieux masculins (atelier du forgeron reconstitué en studio, échoppe du barbier…). Outre l'existence d'un studio de vues, le dispositif de visionnage des films Edison n'est peut-être pas étranger à ce choix de sujets. Le Kinétoscope, présent dès 1893 dans plusieurs grandes villes américaines, permet la seule vision individuelle du film de format réduit (40 à 50 pieds soit moins d'une minute[16]) ; le spectateur se penche vers l'oculaire qui, à la manière d'un trou de serrure, lui permet de voir une brève séquence qui tient davantage du dévoilement que de l'action. L'effet de scène volée à l'intimité est très éloigné de l'image prise sur le vif en extérieur du fait du matériau montré et du dispositif de visionnage. Le spectacle collectif qui nous projette dans l'action est à l'opposé des quelques secondes de satisfaction individuelle propres au Kinétoscope.

La création britannique n'a pas l'antériorité américaine mais il nous semble intéressant de noter que son développement sera radicalement différent de la production Lumière. A partir de 1897, ce qui sera connu sous le nom d'Ecole de Brighton[17] produit des bandes dont le souci premier est de bâtir un récit expressif - les innovations formelles (gros plan, montage, mobilité de la caméra) étant mises au service du récit. La très belle qualité de l'image dans les vues Lumière ne laisse cependant pas voir une telle recherche formelle même dans les saynètes de fiction qui ont connu plusieurs versions telles les 3 versions de *L'Arroseur arrosé*

---

[15] Charles Musser, "At the beginning. Motion picture production, representation and ideology at the Edison and Lumière companies", p.15-30, in Lee Grieveson, Peter Krämer (dir.), *The silent cinema reader*, Londres, New York, Routledge, 2004.

[16] Kenneth Macgowan*, Behind the screen*, New York, Dell Publishing Co., 1965 (p. 71 et 73).

[17] Au sein de cette Ecole, baptisée ainsi par Georges Sadoul, sont habituellement cités George Albert Smith, James Williamson, Esme Collings, mais aussi Friese-Greene, Cecil Hepworth. Inventeurs épris de nouveauté, tout autant qu'opérateurs, ces hommes de cinéma ont pu être présentés comme les petits capitalistes de cette nouvelle industrie, certains ayant un savoir-faire dans le domaine des distractions comme Smith, d'autres comme Williamson tenant une pharmacie et revendant du matériel photographique. Voir sur le sujet Georges Sadoul, *Histoire générale du cinéma, volume 2 : Les pionniers du cinéma, 1897-1909*, Paris, Denoël, 1978 et Roger Boussinot, *L'encyclopédie du cinéma, volume 1*, Paris, Bordas, 1989.

tournées entre 1895 et 1897. La logique qui gouverne la production Lumière semble tenir davantage de la volonté de *rendre compte* d'un monde à disposition. On sent dans ces vues davantage le goût d'être dans le monde, plutôt que celui d'en travailler l'image. Enregistrer en plan fixe une scène non montée suffit au plaisir de l'audience et à entretenir la prolixité de la presse. La litote stylistique qui caractérise la manière Lumière est ce qui semble en faire l'efficacité durable. « *Aujourd'hui, si l'ingénuité de Méliès ravit toujours, les premières bandes de Lumière prennent une qualité d'émotion, une sorte de nouveauté rétrospective, si l'on peut dire, qui m'ont frappé au cours des projections récentes.* »[18] Un accès direct au monde, sans effet marqué de style permet de dépasser le goût d'une époque. Si le montage n'est pas ou peu sollicité pour la réalisation des vues[19], nous trouvons le principe de composition que suggère le montage dans l'élaboration des programmes.

La 1ère séance : une composition

La vision du monde propre aux Lumière n'est pas uniquement perceptible dans les vues prises indépendamment mais aussi dans leur agencement en programme. Le premier programme du Cinématographe en fournit un exemple intéressant (illustration ci-contre).

Illustration n° 3.1
Premier programme Lumière

LE CINÉMATOGRAPHE

SALON INDIEN
GRAND CAFÉ

14, Boulevard des Capucines, 14
PARIS

Cet appareil, inventé par MM. Auguste et Louis Lumière, permet de recueillir, par des séries d'épreuves instantanées, tous les mouvements qui, pendant un temps donné, se sont succédé devant l'objectif, et de reproduire ensuite ces mouvements en projetant, grandeur naturelle, devant une salle entière, leurs images sur un écran.

SUJETS ACTUELS

1. La Sortie de l'Usine LUMIÈRE à Lyon.
2. La Voltige.
3. La Pêche aux Poissons Rouges.
4. Le Débarquement du Congrès de Photographie à Lyon.
5. Les Forgerons.
6. Le Jardinier.
7. Le Repas.
8. Le Saut à la Couverture.
9. La Place des Cordeliers à Lyon.
10. La Mer.

© Association Frères Lumière

Cet ensemble de dix vues a pour opérateur Louis Lumière. Ce que l'on y voit témoigne d'un rapport particulier au monde. Rappelons que si Edison partage avec Louis Lumière les qualificatifs d'inventeur et d'industriel, il n'est pas l'opérateur de films réalisés par une équipe restreinte d'employés de façon plus tolérée qu'encouragée. La production réalisée par Louis Lumière est suffisamment consistante pour que le geste lui-même soit significatif. Si le mode de diffusion des images (la concession faisant un monopole de la création des vues) tient du coup de force commercial, il y aurait cependant pour

[18] Leprohon, *op. cit.*(p.39)
[19] Dans le *Catalogue Lumière* sont recensées 56 vues - soit moins de 4% de la production - présentant des collures, laissant donc supposer un montage de plusieurs plans.

ce dirigeant plaisir et nécessité à tenir la manivelle, à offrir une représentation du monde qui lui soit propre.

Dans cette représentation, se mêlent l'intime et le public : aux *Forgerons* succède *Le Repas de bébé* où Andrée est nourrie par ses parents Auguste et Marguerite Lumière. Dans la scène de l'arroseur arrosé intitulée ici *Le Jardinier*, les deux rôles sont tenus par un employé de maison et par un ouvrier de l'usine Lumière. Deux des vues de ce programme, montrées précédemment, s'adressent aussi à l'audience des pairs ; la vue inaugurale *Sortie d'Usine* peut être interprétée diversement, elle montre à tout le moins une force de travail. *Le Débarquement* des photographes congressistes saluant l'opérateur suggère la connivence d'hommes du même monde.

Bien plus qu'une alternance de vues de nature plutôt documentaire et de saynètes à dominante comique ou intime, ce programme laisse voir l'imbrication des genres et des univers. L'effet d'une mise en scène concertée avant l'enregistrement est perceptible aussi bien dans les scènes comiques que dans les scènes documentaires. Un ton bon enfant traverse l'ensemble du programme, la dimension humoristique des scènes étant volontiers mise en avant. Mais la fluidité de l'ensemble est aussi le fruit du tissage composite associant sans rigidité des registres, des univers et des thématiques divers : le savoir-faire au travail comme au sport, la dimension ludique du travail ou d'une activité obligée, l'obéissance et le jeu, la maison lieu de l'intimité familiale et du travail. Les deux scènes montrant des employés de l'usine Lumière (vues 1 et 5), ne sont pas présentées conjointement dans le programme ; de même les scènes purement comiques ou les scènes intimistes sont intercalées. Cette construction fait rythme, le programme n'est pas un exposé articulant des séquences cohérentes, il est un parcours versatile qui joue de l'alternance des registres, des lieux. Le tableau 3.1 page suivante détaille ce parcours.

Par cette intrication et cette versatilité, la société à l'instar de la planète offre une invitation à la découverte et au parcours. Ce parcours de la société possible pour des entrepreneurs et inventeurs comme les Lumière - de l'usine au Congrès de photographes, de la demeure familiale aux grandes artères de la ville ou au bord de mer -, est aussi proposé aux spectateurs.

Tableau n° 3.1 – Découpage du 1er programme Lumière*

Programme		genre	univers	thématiques visibles
vue 1	La sortie de l'usine Lumière à Lyon	scène documentaire	travail / hors travail	flux ; travail ; usine
vue 2	La voltige	*scène comique avec militaires*	activité / loisirs	savoir-faire sportif ; obéissance ; jeu
vue 3	La pêche aux poissons rouges	*scène intimiste père et enfant*	familial	loisirs ; famille ; maison ; jeu
vue 4	Le débarquement du congrès de photographes	*scène documentaire*	travail / hors travail	flux ; travail ; loisirs-famille?
vue 5	Les forgerons	scène documentaire	travail	savoir-faire de métier ; travail ; usine
vue 6	Le jardinier	*scène comique*	travail	travail ; maison ; jeu
vue 7	Le repas	*scène intimiste parents et enfant*	familial	loisirs ; famille ; maison
vue 8	Le saut à la couverture	*scène comique avec militaires*	activité / loisirs	savoir-faire sportif ; obéissance ; jeu
vue 9	La place des Cordeliers à Lyon	scène documentaire	flux urbain	flux ; pittoresque
vue 10	La mer	scène documentaire	loisirs	flux ; loisirs ; jeu ; pittoresque

Légende

vue : *mise en scène perceptible*
vue : *scène prise sur le vif*
genre : *humour tangible*
genre : *tonalité factuelle*

* *Nota* : ce programme n'est pas celui de la 1e séance mais le premier document édité.

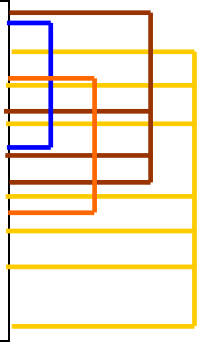
Dans l'ensemble du programme, le spectateur se déplace entre des lieux divers sans assignation définitive à un espace particulier, passant de l'usine à la maison, passant du temps du travail à celui de la distraction. Le tableau 3.2, page suivante, donne à voir la logique de ces déplacements à travers le rythme des alternances.

Nous avons tenté de montrer que la manière Lumière était l'expression d'une vision du monde spécifique. Elle propose une ouverture large sur le monde en favorisant la représentation d'une fluidité dont l'objet serait la curiosité et la progression au sens de la marche : des territoires multiples à découvrir/occuper, le spectateur pris dans l'action et l'action inscrite dans une perspective toute en profondeur. C'est aussi un monde pacifié qui se donne à voir, les foules sont visibles mais elles sont ordonnées (en défilés normés), productives (dans les mines de Carmaux ou aux travaux des champs) ou pacifiques (sortant de l'usine à l'heure du déjeuner) ; nous sommes très loin des préoccupations d'un Gustave Le Bon dont la première édition du texte *Psychologie des foules* est contemporaine (1895)[20].

[20] Gustave Le Bon, *Psychologie des foules*, Paris, Puf, 1981.

Tableau n° 3.2 – Effet de rythme du programme Lumière

Programme	
vue 1	La sortie de l'usine Lumière à Lyon
vue 2	La voltige
vue 3	La pêche aux poissons rouges
vue 4	Le débarquement du congrès de photographes
vue 5	Les forgerons
vue 6	Le jardinier
vue 7	Le repas
vue 8	Le saut à la couverture
vue 9	La place des Cordeliers à Lyon
vue 10	La mer



Légende

Rythme des répétitions :

Le travail

L'usine Lumière

L'intimité familiale

Jeu et loisirs

In fine nous retiendrons l'idée de passage et l'image d'individus en marche dans une société aux frontières labiles. Le passage est précisément ce qui caractérise la manière Lumière - manière visible dans l'articulation de l'arrière-plan au premier plan, dans l'absence de séparation nette entre invention scientifique et divertissement, dans une composition mêlant étroitement ce qui relève du patrimoine, du travail et du loisir. Dans cette production importante (plus de 1400 vues) quelle a été la place du management ?

Un capital visible en guise de management

Le visionnage des vues Lumière tend à montrer que le management y apparaît indirectement en tant que capital consistant principalement en trois termes : le bâti, le savoir-faire industriel, les hommes (traités en masse et/ou montrés comme force de travail).

Le site industriel

Dans la production Lumière consacrée à la France, un recensement récent[21] comptabilise 41 vues apportant un regard documentaire sur des séquences de travail (soit 5% des 812 vues françaises figurant au catalogue). Comme nous l'avons dit plus haut, l'activité laborieuse est aussi visible dans d'autres types de vues. Mais si nous restons sur ces images du travail au sens strict, une majorité des vues (26) dépeint une activité industrielle. Les vues prises en extérieur montrent des travaux sur des sites à l'air libre : sur le site de l'usine Lumière à Lyon, au chantier naval de La Seyne sur Mer pour la Société des Forges et chantiers de la

[21] *Catalogue Lumière.*

Méditerranée, dans la cokerie des mines de charbon de Carmaux, sur le site de construction du canal de Jonage pour une usine hydromotrice du Rhône…

Dans ces scènes focalisées sur l'activité laborieuse, le dirigeant est rarement visible et, chose plus surprenante, les traces de supervision du travail ouvrier sont, elles aussi, assez peu perceptibles. Ainsi douze membres de la famille Lumière, dont deux des dirigeants, ont été identifiés dans les vues, mais l'unique vue montrant l'un d'entre eux dans le cadre de l'entreprise est une scène à trucs, *Démolition d'un mur* – 1896, où Auguste Lumière donne des consignes à deux ouvriers entreprenant la destruction puis la reconstruction d'un pan de mur de l'usine de Lyon – la fin du film étant le montage à revers du début.

De même dans les séquences de travail, les encadrants sont difficilement visibles à un œil non averti. Certains analystes sont parvenus à distinguer l'ouvrier plus expérimenté menant le travail de *Défournage du coke* –1896 à Carmaux[22]. C'est dans cette même vue que l'on peut apercevoir à l'arrière-plan et dans la partie haute de l'écran un homme circuler sur la plateforme de défournement, il tient dans les mains une badine ou une cravache et sa tenue laisse supposer qu'il est arrivé jusqu'à ce site à cheval. Cette présence aristocratique est celle de Charles Pérès, le directeur de l'usine qui deviendra en 1902 le dirigeant de la Compagnie des mines de Carmaux. Situé à la périphérie de l'image et hors champ la plupart du temps (28" sur une durée de 42"), le personnage laisse peu d'impressions à la première vision. Le plan est en effet centré sur le procès en cours situé en contrebas du directeur. Par sa dimension spectaculaire, l'effort des ouvriers est ce qui occupe l'attention du spectateur. Le fait que cet ingénieur diplômé de l'Ecole centrale des arts et manufactures se tienne, l'espace de une à deux secondes, « *adossé à une chaudière Belleville incarnant la modernité qu'il a initiée* »[23] ne peut être vu que par des spécialistes. Ce qu'un spectateur candide perçoit est la figure étrange d'un homme qui ne semble pas appartenir au lieu industriel. Son absence d'intervention dans l'action, sa tenue mais aussi sa démarche rapide dénotent et le situent en contrepoint de la scène principale. Nous reviendrons plus loin sur cet effet de dissonance qui marque l'écart entre l'encadrement et les travailleurs.

Si l'encadrement est visible de façon plus assertive c'est dans quelques scènes de travail enregistrées hors de la métropole. Une partie des nombreuses vues tournées par Gabriel Veyre en Indochine entre avril 1899 et mars 1900 sera montrée à l'Exposition de Paris. Des

[22] Jérôme Bonhôte, Olivier Martin et al., "Deux incunables du cinéma d'industrie", pp.49-57, *in* Denis Woronoff (dir.), *Les images de l'industrie de 1850 à nos jours*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 2002.

[23] *Ibid.*, p. 54. Nous devons à ces auteurs les informations très détaillées concernant les vues prises à Carmaux.

séquences de travail sont présentes dans cette production et le management y est visible à travers deux figures d'autorité reconnaissables : vêtu et casqué de blanc immaculé, l'homme semble tenir le même rôle de représentation que Charles Pérès à Carmaux, il ne supervise pas ; il semble traverser ce paysage poussiéreux à l'intention de la caméra. Il quitte l'image pour être remplacé par un second homme lui aussi casqué mais dont la tenue grise surprend moins dans le paysage, tenant un fouet roulé sous le bras, il surveille l'activité de femmes et d'enfants dans le *Déchargement du four à briques* tourné à Hanoï.

Outre les briqueteries Bourgoin-Meiffre, les mines de charbon à ciel ouvert de Hon Gay, l'arsenal de Saïgon et la ferme des entrepreneurs de travaux publics et planteurs Vaudelet et Faraut seront sujets de prises de vues. L'importance du lieu visible sous la forme du bâti et des équipements va perdurer dans la production postérieure avec une tendance à valoriser le savoir-faire.

Le savoir-faire

Dans la production Lumière, le savoir-faire est celui des ouvriers : forgerons de l'usine familiale, groupes de travailleurs d'un chantier naval, ceux employés à la construction du canal de Jonage utilisant machine à damer, excavateurs, rouleau compresseur à vapeur ou encore les hommes des mines de Carmaux. Mettant en avant le spectaculaire, la force, la précision ainsi que la modernité, les vues soulignent la maîtrise de l'homme sur la matière.

> « *A l'occasion du 15 août, la direction du Cinématographe Lumière a composé un très beau programme. Les scènes principales sont prises au Canal de Jonage. (…) On assiste aux travaux si intéressants de construction du canal et on peut suivre le curieux spectacle de l'arrivée et du déchargement d'un train de gravier. Le fonctionnement si précis de deux machines servant l'une à 'damer', l'autre à 'draguer' complètent l'illusion de ces travaux gigantesques*. »[24]

En contemplant la production cinématographique française des années 1900, nous constatons que ce rapport au savoir-faire et au lieu industriel s'observe aussi chez les concurrents des Lumière. Il se dégage de cette production ce qui nous paraît être une fascination pour l'industrie en ce qu'elle exprime une forme de modernité. Nous avons déjà eu l'occasion de faire référence à l'Exposition de 1900 qui a en effet offert une belle opportunité pour le

[24] *Lyon républicain*, Lyon, 15 août 1897, cité *in Catalogue Lumière*, p.219.

Cinématographe. La saveur d'un monde enchanté s'exprime dans les titres mêmes des vues[25]. Très vite, les firmes Pathé et Gaumont vont proposer au public de nombreuses « *scènes d'arts et d'industrie* ». Le savoir-faire technique visible dans cet ensemble décline des images liées à la production (le matériel, les fonderies…) et ne laisse plus qu'une moindre place aux hommes. Ces scènes, peut-être plus que la production Lumière, paraissent les héritières de l'imagerie des *Grandes Usines* de François Julien Turgan. A l'initiative de ce dernier, une grande série de monographies d'établissements industriels avait été réalisée entre 1859 et 1884. 138 entreprises y étaient représentées à travers 820 illustrations. L'ampleur du projet exclut le monolithisme, cependant parmi les éléments saillants de ces 15 volumes, Ivan Grassias[26] souligne que l'iconographie comme le commentaire montraient une fascination pour la machine et tendaient à gommer la présence de l'ouvrier soit en exposant « *la machine sans l'homme* », soit en instituant un « *couple homme-machine* » dans lequel l'homme est cantonné à une pose, à un rôle d'auxiliaire ou d'expert.

Si nous nous attardons sur cette lignée, nous observons qu'au-delà du procès productif, un autre aspect du fonctionnement des entreprises est visible, c'est la commercialisation des produits montrée uniquement à travers des scènes comiques centrées sur un savoir-faire bien particulier, la réclame. Les identités des entreprises montrées s'affirment à travers divers supports *publicitaires* comme l'affiche ou le prospectus :

Les affiches en goguette – 1905, production Méliès
Julot H. réclame – 1907, production Pathé.

Il est tentant de faire un parallèle avec les pratiques en usage dans l'industrie cinématographique, par exemple la distribution de prospectus pour le Cinématographe Lumière, la publication d'encarts publicitaires par les frères Pathé dans *L'Industriel Forain* dès avant 1904 ou par Gaumont ou Méliès.

Globalement, qu'elles montrent la production industrielle majoritairement ou la réclame de façon mineure, les vues affirment un goût captivé ou amusé pour la modernité[27].

---

[25] A la même occasion, Méliès réalise deux films sur un sujet largement représenté par les Lumières : *Panorama pris du trottoir roulant Champ de Mars* et *Les visiteurs sur le trottoir roulant* (IMDB). Pour Pathé, relevons deux titres au catalogue *Pavillon des mines et de la métallurgie* et *Trottoir roulant en marche.*

[26] Ivan Grassias, "Les Grandes Usines de Turgan. Un auteur, un corpus, des images", p.32-41 in Denis Woronoff, 2002, *op. cit.* Grassias précise : « *une image d'atelier est toujours composée de façon à valoriser les machines et tout le dispositif technique.* » (p.37).

[27] Certains films mettent en scène la modernité dans des applications détournées et délirantes : au catalogue Pathé on trouve pour 1903 *La Modernité* et *Lavatory Moderne*, pour 1904 *Erreur de porte* scène comique sur le risque d'usage détourné des cabines téléphoniques, pour 1907 *L'Electrocutée* moquant l'extrême efficacité d'une bonne soudainement électrifiée et pour 1908 une scène à trucs décrivant les effets de l'invention d'un appareil à accélérer dans *Mais dépêchez-vous donc !*

Les hommes

Il nous semble que, dans une certaine mesure, les hommes visibles dans les vues Lumière sont aussi traités comme une force de travail, c'est-à-dire comme un élément constitutif de la valeur capitaliste. Nous avons en tête les scènes de groupes numériquement nombreux d'ouvriers exerçant une activité peu qualifiée ou pris sur le lieu de travail mais hors du temps de travail. Pour la première catégorie il s'agit d'activités exigeant une main-d'œuvre pléthorique. Ces travaux de moindre qualification peuvent être des tâches confiées à des femmes dans les mines de Carmaux ou à des enfants dans les briqueteries indochinoises. Mais l'on peut aussi voir des hommes gravir la pente des mines de Hon Gay en poussant des wagonnets pour la Société française des charbonnages du Tonkin.

La deuxième catégorie de vues nous semble particulièrement intéressante, il s'agit des fameuses sorties d'usine. Exposant un lieu, elles s'attardent surtout sur le flux d'ouvriers hommes et femmes en sortant. Dans le premier programme Lumière, la vue inaugurale, *La sortie de l'usine Lumière à Lyon,* est expressive. Sa position inaugurale dans le programme est certainement assertive. Il a été tourné cinq versions différentes de la sortie des employés Lumière entre mars 1895 et février 1897. Ces scènes sont largement commentées par la presse contemporaine qui les présente comme étant parmi les plus populaires de la production Lumière[28]. Si la première de ces vues a été perdue, les quatre suivantes[29] montrent en plan d'ensemble la sortie des employés selon une dramaturgie simplifiée et toujours similaire : les portes de l'usine sont ouvertes et le flot des employés en sort et se disperse par la droite et la gauche de l'écran dans un mouvement qui occupe toute la largeur de l'écran et encadre l'opérateur et donc le spectateur. La caméra elle est statique, c'est bien le mouvement des employés qui fait la dynamique de la vue. On sent une certaine presse chez eux à l'heure du déjeuner et le mouvement est animé par la présence de bicyclistes et d'un chien. La scène a moins de profondeur que d'autres vues que nous avons citées plus haut, elle laisse cependant apercevoir l'intérieur plus sombre du hangar et, dans les vues I et II, une haute voiture hippomobile en sort. Les vues I à III ont été tournées chemin Saint-Victor et la dernière devant la nouvelle usine Lumière rue Saint-Maurice sous la neige.

Ici encore le succès public de ces vues a inspiré la production concurrente. Nous avons trouvé pour Pathé, la mention de deux versions, réalisées dès 1896[30], *Sortie de fabrique* et en 1904,

[28] Voir la revue de presse dans le *Catalogue Lumière* (p.214).
[29] Numérotées selon le catalogue de I à IV.
[30] Rappelons que Charles Pathé crée sa firme cette même année 1896.

Sortie des employés des usines Pathé à Chatou. Les titres autant que les vues elles-mêmes[31] semblent une démonstration destinée aux concurrents comme aux partenaires autant qu'un spectacle pour le public du boulevard. En effet, nous l'avons souligné plus haut, l'audience primitive du cinématographe est en partie constituée de pairs pour ces industriels : les premiers spectateurs sont issus des classes moyennes et supérieures, certains sont présents par intérêt professionnel. Ce ne sera qu'à partir de 1897 que les classes populaires deviendront l'audience recherchée par les industriels forains. Mais même quand l'attrait des classes aisées pour le Cinématographe s'estompera, les *scènes d'industrie* continueront à être produites de façon importante et durable. Elles tendront alors à montrer davantage les aspects techniques des procès industriels et seront moins porteuses du point de vue d'un dirigeant.

Revenons sur le parti pris de ce chapitre : nous avons choisi d'examiner en priorité les vues consacrées à la sphère laborieuse. Ces vues tendent à montrer des travailleurs en groupe, des équipes d'ouvriers au travail ou un flot de travailleurs sortant de l'usine. Nous ne pouvons prétendre avoir mené une analyse exhaustive de la production cinématographique primitive hors de France, cependant nous remarquons que les commentateurs des vues produites par Edison aux Etats-Unis ou de celles de l'Ecole de Brighton en Grande-Bretagne ne décrivent rien de similaire à la production Lumière. Dans la première production d'Edison, le travail est ainsi représenté dans une veine nostalgique[32]. Dans le cinéma français, la représentation issue des images Lumière persistera tardivement. Mais la nature des foules aura tendance à évoluer vers une forme plus menaçante dès les productions Pathé du début du XX^{e} siècle. Quant aux figures de dirigeants ou d'encadrants, elles restent à distance. La représentation du management dans ce corpus relève d'une imagerie indirecte dont nous analyserons plus loin le devenir dans le cinéma français (chapitres 4 & 5). Ce qui constitue le management dans la production Lumière témoigne avant tout d'un patrimoine industriel et tient en deux axes : la toile de fond c'est-à-dire les bâtiments et les équipements dans une certaine mesure, et la dynamique qui vient de l'action de la force de travail qu'il s'agisse d'un simple effet de masse (les *Sorties d'usine*) ou de la démonstration d'un savoir-faire appliqué parfois à un équipement qui peut être imposant ou tout simplement moderne[33]. Dans ce type de scènes, l'équipement semble prendre le rôle de premier plan, et c'est cet équipement qui sera mis en avant par les journalistes.

---

[31] Pour ce qui est de la production Lumière. Les films Pathé font partie des disparus de la production primitive.

[32] Il convient d'être prudent dans ces comparaisons, il s'agit d'un point qu'il serait passionnant à l'avenir d'analyser davantage après ce premier défrichage.

[33] Avant la fondation en 1884 de la société *Antoine Lumière et ses fils*, Antoine Lumière avait fait électrifier dès 1879 son premier atelier de photographie à Lyon (*Catalogue Lumière*, p.412) montrant un attrait affirmé pour la modernité.

Une chose est patente dans ces vues dédiées au travail, aucun exercice de supervision directe n'est visible si ce n'est dans deux vues tournées en Indochine. Le management intermédiaire est difficilement identifiable dans les vues réalisées en métropole, les actions les plus techniques se déroulent sous le seul contrôle des exécutants – ce qui n'exclut pas la présence d'un contremaître parmi ceux-ci mais définit son rôle dans l'action et non comme une extériorité à celle-ci. Quant aux dirigeants, ils sont absents du site de l'entreprise. Les quelques exceptions leur attribuent un rôle périphérique à l'action sur le seul mode de la représentation ; leur seule présence suffit à faire sens. Et en leur absence, dans la très grande majorité des vues, le dispositif (l'usine comme toile de fonds, les machines comme vecteur de l'action, la compétence et l'ordonnancement pacifique de la force de travail) témoignerait du résultat de leur action : la capacité à créer un espace organisé.

Nous ne pouvions nous satisfaire entièrement de cette absence des dirigeants, nous avons donc recherché dans l'ensemble des vues tous les responsables d'entreprise, à quelque niveau que ce fût, qui auraient été identifiés dans la production Lumière[34]. Effectivement des dirigeants sont représentés dans ces vues. Nous allons examiner de quelle manière.

Un management centré sur la sociabilité

Parmi les personnages historiques représentés dans les saynètes de fiction, aucun n'appartient à la sphère du management, mise à part la présence symbolique d'Etienne Marcel. Pour ce qui est des personnalités, ont été identifiés des responsables d'entreprise parmi un ensemble très vaste d'officiels (hommes ou femmes d'Etat, diplomates, militaires de haut rang), d'artistes, de sportifs et d'intimes de la famille Lumière.

Ces hommes d'entreprises (douze hommes identifiés dans le catalogue auxquels nous ajouterons la figure de Charles Pérès) sont, ou directeur d'un établissement commercial, de divertissement ou industriel, ou concessionnaire ou agent commercial pour l'entreprise Lumière à l'étranger - à moins qu'ils n'occupent les deux fonctions. Ils apparaissent essentiellement dans des scènes récréatives et occasionnellement dans des vues officielles. Ainsi le concessionnaire australien, H.W. Barnett, figure sur les trois vues du Derby de Melbourne, et le concessionnaire au Mexique, Cl. F.B. Bernard, côtoie le Président mexicain.

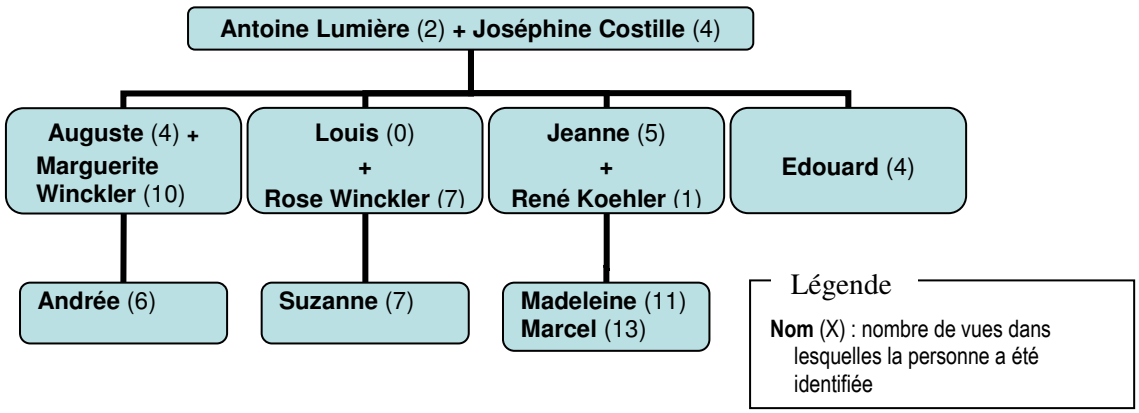
[34] Ce travail a été rendu possible par le très précieux recensement nominatif effectué dans le *Catalogue Lumière*. Ce recensement n'est pas exhaustif, l'absence de Charles Pérès en témoigne, et il est susceptible d'être biaisé en ce sens que les industriels représentés sont surtout des familiers de la famille Lumière. Les autres plus difficiles à identifier seraient passés à la trappe de l'histoire. Nous resterons donc prudents dans nos conclusions sur la représentation de ces responsables d'entreprise.

Mais le registre du loisir prédomine dans des scènes pittoresques de spectacle ou de distractions :

> *Assiettes tournantes* ; *Chapeaux à transformation* ; *Jongleur au ballon* ... – vues tournées en 1896 montrant différents numéros de Félicien Trewey « *artiste anglais excentrique et millionnaire* »[35]. Ami d'Antoine Lumière, il est aussi concessionnaire pour la Grande-Bretagne de l'entreprise française.
>
> *Cheval de haute école* – 1897, figurant le travail de Napoléon Rancy artiste et directeur de cirque.
>
> *Touristes revenant d'une excursion* – 1897, figurant notamment Victor Vermorel industriel et ami d'Antoine Lumière.

Surtout nombre de vues où figurent des dirigeants sont d'ordre intimiste, les divertissements se font familiaux ou incluent les membres de la famille. Ainsi l'industriel japonais Katsutaro Inabata, concessionnaire japonais, est représenté avec ses deux filles pour un *Repas en famille* à Kyoto. La moitié des dirigeants identifiés est filmée en compagnie d'une épouse, de sa progéniture ou d'un frère, d'un neveu. La famille Lumière est très richement représentée, quatre générations ainsi que les conjoints des enfants sont visibles dans des scènes de divertissement intimistes et enfantines (figure 3.2 ci-dessous).

Figure n° 3.2 – les membres de la famille Lumière figurant dans les vues (1895-1907)



Une unique scène, citée plus haut est réalisée sur le site de l'usine. Parmi de nombreux exemples des vues ludiques, citons :

> *Partie de boules* – 1896 à laquelle participe un groupe important dont Marguerite et Rose, les deux belles-filles, le ministre de l'Instruction André Honnorat, Pierre

[35] *Corriere di Napoli*, 9 mars 1897, cité dans le *Catalogue Lumière* p.148.

Bellingard un photographe lyonnais ainsi que Lazare Sellier, ancien mécanicien et régisseur du domaine Lumière à La Ciotat.

Bains en mer – 1897 expose Edouard, sa mère et ses deux belles-soeurs.

Déjeuner des deux bébés et du minet – 1898 met en scène les enfants de Jeanne.

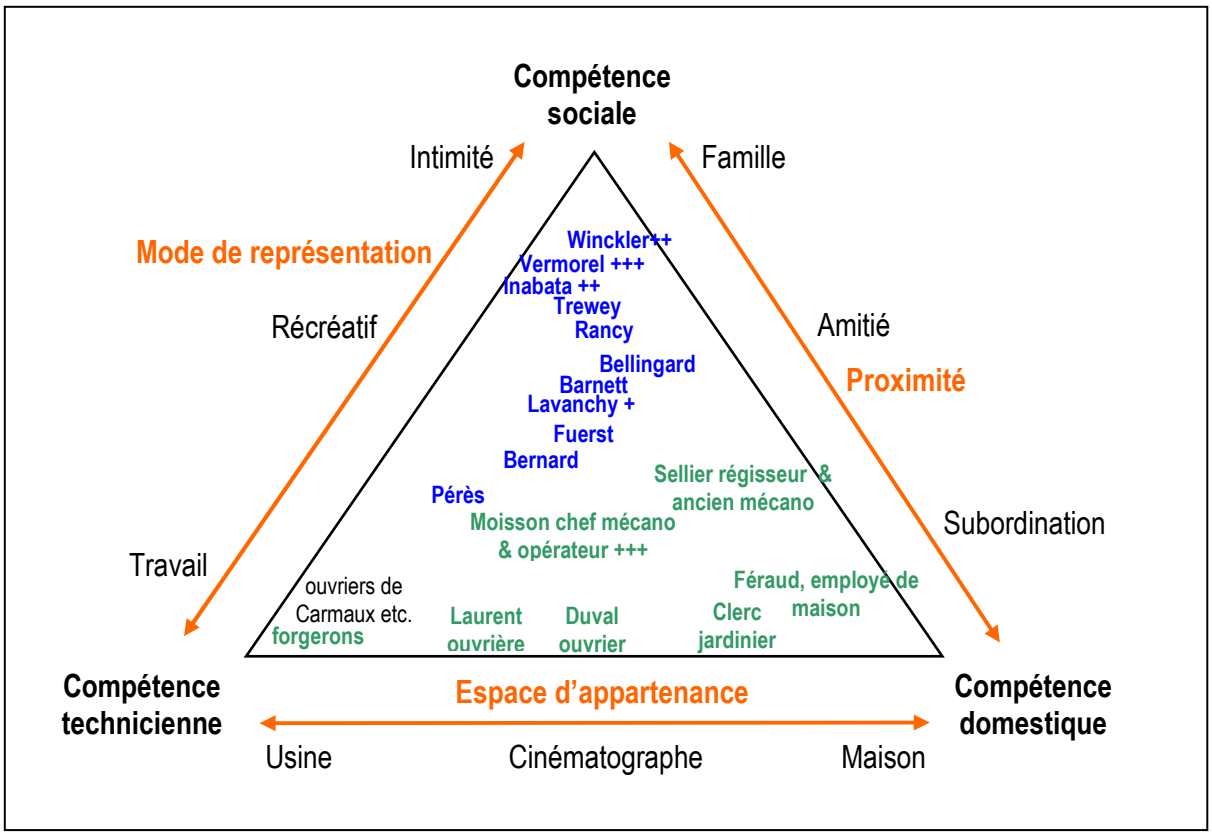
A travers les titres de vues, dans l'énoncé des fonctions et des liens entre les dirigeants représentés et la famille Lumière, nous voyons apparaître un monde aux frontières poreuses. Dans *La partie d'écarté* – 1896, une vue assez représentative de celles où figurent des dirigeants, nous trouvons Antoine Lumière opposé, dans ce jeu de cartes, à Félicien Trewey, ami et concessionnaire Lumière, et à Alphonse Winckler, brasseur et père des deux belles-filles d'Antoine - Antoine Féraud, l'employé de maison venant leur servir des bières. La scène dégage un sentiment de familiarité, d'immédiateté. Si le spectateur est de plein pied dans l'action, c'est que le plan moyen nous rapproche des joueurs et qu'il se nourrit d'une référence à une pratique commune à tout spectateur quelle que soit son origine sociale. Un ensemble de détails constitue cette familiarité : les échanges de regards, la simplicité de la mise des joueurs comme de la scénographie, le geste enfantin de celui (Antoine Lumière) qui remplit les trois verres vérifiant qu'ils soient au même niveau. Autant d'éléments dans lesquels chacun est susceptible de se retrouver.

Mais cette familiarité naît aussi de la référence à un héritage pictural. Les joueurs de cartes sont un sujet classique dans la représentation picturale, de Georges de la Tour à Le Nain. Du *Tricheur à l'as de carreau* (circa 1635, de la Tour) et de la seconde version des *Joueurs de cartes* (1890) de Cézanne, nous retrouvons la composition. Trois joueurs attablés, la place du spectateur libre de toute occupation, un quatrième personnage debout, en retrait à gauche du tableau, observant les joueurs concentrés dans le jeu. Dans la vue Lumière, la place du spectateur est aussi libre. Aucune chaise n'y figure. Ne serait-elle pas inutile ? Le spectateur est lui aussi confortablement assis. Le quatrième larron en passant de droite à gauche avec son plateau chargé de verres, derrière les joueurs observe leur jeu, et ses mimiques sont expressives de l'état de forces de chacun. Cette scène, nous la retrouvons fréquemment dans le cinéma français postérieur. Elle sera dotée de significations très différentes. Si nous nous limitons aux films de notre corpus, chez Renoir, nous trouvons la mise en scène d'un jeu social (*La vie est à nous* – 1936), chez Clair elle est répétitive et s'enchante d'une valeur référentielle au cinéma des premiers temps (*Le silence est d'or* – 1946).

Mais pourquoi nous attarder sur une scène qui paraît très loin des questions de management ? C'est que justement, nous sommes au cœur du management tel que figuré dans le cinéma des

frères Lumière. Nous avons vu que le management n'est pas une fonction qui s'exerce dans l'usine, et nous voyons ici le management représenté comme une fonction d'ordre social. Ici à l'instar du reste de la production Lumière, les dirigeants d'entreprise apparaissent dans leur rapport aux autres - pairs rencontrés à des occasions officielles ou distrayantes. Ils sont présents par leur couverture sociale. Et pour un dirigeant autodidacte comme Antoine Lumière, la notion de pair semble moins fonction d'un statut que d'un intérêt partagé pour son domaine d'activité. Un schéma nous permettra de mieux l'expliciter (figure 3.3). Ce diagramme a été réalisé à partir de l'index des personnes identifiées dans les vues Lumière, nous avons choisi de n'y inclure que ceux dont l'occupation les rattachait très directement au monde de l'entreprise, excluant ainsi les politiques ou les sportifs. La famille Lumière non représentée est le critère de référence dans la conception des logiques de relation entre les différentes sphères.

Figure n° 3.3 – Exercice des compétences dans la représentation filmique



Adapté de Koenig, *Management stratégique,* 1996

Légende

Personne identifiée dans les vues …

Nom : exerçant une fonction de direction

Nom : employée par la famille Lumière

Nom **+** : nombre de membres de sa famille visibles avec la personne identifiée.

Nous reprenons ici le schéma proposé par Koenig[36] afin de rendre compte de la nature des relations entre les entreprises d'un même marché, ce dernier distingue trois modes de co-existence possibles : la coopération, l'évitement et la rivalité. L'articulation entre chacun des trois pôles permet d'identifier les différentes stratégies qui s'offrent aux entreprises. Ici, nous proposons de l'adapter aux modes de représentation filmique et d'observer les logiques de co-existence des personnalités représentées. L'exercice des compétences dans la représentation se décline en fonction de trois pôles qui sont les compétences sociale, domestique ou technicienne. L'articulation entre le pôle social et le pôle domestique se fait selon un critère de proximité au noyau familial des dirigeants auteurs des vues, les Lumière. La proximité joue selon un lien d'ordre familial, amical ou dans un rapport de subordination. Ainsi le dirigeant Alphonse Winckler, beau-père des deux fils aînés d'Antoine fait partie de l'univers familier des Lumière à un titre différent de celui de François Clerc, jardinier de la maison Lumière. Dans les scènes ludiques, la hiérarchie sociale peut être flagrante, à l'image de *La partie d'écarté* où l'employé de maison assume son rôle à l'écran. Parfois, cela est moins perceptible ; *La partie de boules* implique un grand nombre de joueurs parmi lesquels il est assez difficile de démêler l'homme politique André Honnorat[37], le régisseur Lazare Sellier ou le photographe Pierre Bellingard.

De façon similaire le deuxième axe - l'articulation entre le pôle domestique et le pôle technique - joue dans le lieu du film en fonction des espaces d'appartenance : les demeures des Lumière à Lyon et à La Ciotat, le domaine du cinématographe qui offre à certains une proximité nouvelle et le lieu de production. Ainsi Charles Moisson, chef mécanicien à l'usine Lumière devenu opérateur est représenté dans deux vues d'un mariage parisien en compagnie de trois de ses proches. Notre hypothèse est que, de sa double compétence technique, c'est sa qualité d'opérateur qui le rapproche des dirigeants de son entreprise et lui fait acquérir une visibilité dans le registre de la proximité. L'usine et la maison ne sont pas tant deux pôles hermétiques que lointains, et si des passages sont possibles de l'un à l'autre, ils se font vers la sphère domestique et par la médiation du Cinématographe. Ainsi le jeune plaisantin de *L'arroseur arrosé* n'est autre qu'un employé à l'usine de Monplaisir, Benoît Duval. On remarque par ailleurs que la compétence technique est un espace déserté des responsables et laissé à l'occupation d'ouvriers autonomes intervenant sur des processus industriels complexes. Charles Pérès, directeur des mines de Carmaux, appartient, du fait de sa posture,

[36] Gérard Koenig, *Management stratégique*, Paris, Nathan, 1996.

presque davantage au domaine de la représentation cinématographique qu'à celui de l'activité industrielle.

Le troisième axe, l'articulation entre pôles technique et social se fait en fonction des modes de représentation, quelque soit l'espace filmique, le registre nous entraîne vers une activité laborieuse, ou vers une activité récréative ou des occupations intimistes (repas en famille, participations à des occupations enfantines). La majorité de ceux qui exercent des responsabilités de direction d'entreprise se trouvent représentés dans l'univers de l'intime ou du loisir, en compagnie pour certains de membres de leur famille. Cette imagerie aura un devenir dans le cinéma français. Pour ce qui est de notre corpus, nous la retrouverons par exemple dans des films des années 1910 où le dirigeant figure en compagnie de sa fille, soit occupé à des divertissements mondains (*La lutte pour la vie* – 1914), soit en posture d'occupant de son patrimoine, dans la demeure familiale ou à l'entrée de l'usine (*Gerval, maître des forges* – 1912). Nous reviendrons sur ce devenir à la fin de cette partie, au chapitre 5.

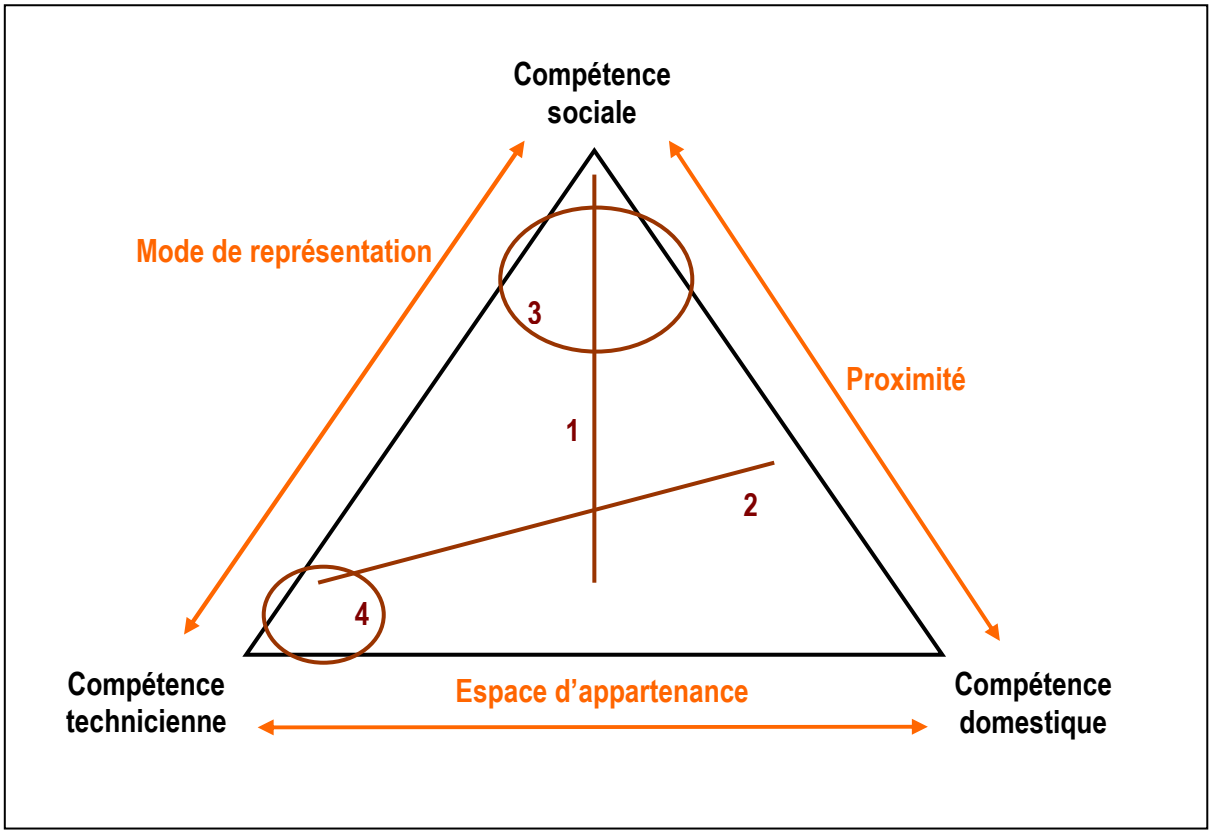
Une représentation ne vaut que tant qu'elle est jouée, ici chacun joue son propre rôle, l'employé de maison en domestique, les ouvriers en collectifs de travailleurs autonomes, les dirigeants en patrons. Cette candeur est sans doute ce qui fait la force des images Lumière. Nous voyons de chacun ce qu'il est.

La figure 'Management et représentation' (figure 3.4, page suivante) montre comment jouent les lignes de partage entre les individus représentés. Il souligne d'une part la nette différenciation entre les catégories d'employeurs et d'employés que les premiers soient leurs propres patrons ou salariés, d'autre part l'effet d'opposition entre le noyau de dirigeants dans un lieu où se mêlent intimité familiale, amicale et distraction et le noyau ouvrier de la compétence technique appliquée au quotidien dans l'usine. C'est le Cinématographe en tant que fabrique d'images (participer à la réalisation de vues) et en tant que lieu de créativité technique (s'intéresser aux innovations) qui autorise le passage entre les différentes sphères (usine / maison, travail / récréatif, subordination / amitié).

[37] Honnorat est un personnage intéressant, son parcours pourrait faire écho à la société de flux que l'on perçoit à l'écran. S'il n'est pas bachelier, il deviendra pourtant ministre de l'Instruction à partir de 1920 et sera un des principaux instigateurs de la cité universitaire à Paris.

Figure n° 3.4 – Management et représentation filmique (schéma simplifié)

Les vecteurs de différenciation



Légende

1 : axe du rapport au Cinématographe
2 : axe du rapport à l'emploi
3 : sphère de la couverture sociale
4 : sphère de la compétence technique

Conclusion : Retour sur la théorie

Invisible, le dirigeant (Louis Lumière) occupe la place d'un médiateur entre le monde et les spectateurs. Dans cette vision du monde, le management apparaît comme une fonction organisatrice, animatrice, et de représentation. Celui qui endosse à l'écran et dans la vie la fonction de conduite des affaires devient, pour ce qui est de l'écran, pourvoyeur implicite d'un outil industriel. Si les processus productifs ne réclament pas sa présence au quotidien, son activité se joue dans la sphère de la sociabilité. Le dirigeant est ainsi l'animateur d'un cercle social où le registre ludique est extrêmement valorisé. Il est aussi un homme en représentation que sa démarche, sa tenue, sa posture et ses occupations distinguent. Les classes sociales sont visibles, les rapports de classes aussi (dans les scènes montrant domesticité et familiers des Lumière, dans le fait que le dirigeant filme le monde), peu les rapports d'autorité (hormis dans quelques scènes tournées en Indochine).

Ceci nous amène à poser deux questions : que signifient ces zones blanches (le dirigeant et l'autorité absents du lieu du production) ? En quoi ces observations permettent-elles de réinterroger la nature de la fonction managériale ?

Les blancs de l'histoire

Ce qui n'est pas montré relève-t-il d'un territoire à conquérir ou d'un impensé ? Les historiens du travail et de l'entreprise apportent sur ce point des éléments de réponse assez éloignés de la doxa marxiste. L'absence de supervision filmique fait écho aux récents travaux de Philippe Lefebvre. Etudiant la hiérarchie au sein des grandes entreprises françaises de la fin du XVIII^{e} au début du XX^{e} siècle, Lefebvre met en lumière le peu de poids de la hiérarchie intermédiaire. Les différents types de situation managériale qu'il distingue renvoient à une forte autonomie d'équipes ouvrières qu'elles aient agi par contrat d'allouage ou sous d'autres formes de salariat. Les contremaîtres présents étaient responsables de plus de 150 employés[38]. Ces ouvriers autonomes longtemps après la Révolution industrielle ont pour corollaire le rôle mineur de la hiérarchie dans le procès de production.

La sphère d'action de ceux en charge de la conduite de l'entreprise joue sur un autre terrain que celui de l'intervention au quotidien dans la production. Pour résumer la période originelle de la production cinématographique, le management est visible indirectement à travers un patrimoine, une capacité à organiser des lieux productifs occupés par des ouvriers sans

[38] Données pour les forges dans la seconde moitié du XIXe siècle. Philippe Lefebvre, *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché (France, fin XVIII^{e} – début XX^{e} siècle)*, Paris, Puf, 2003, (p.84).

supervision. C'est donc un capital qui est affirmé. Le dirigeant lui-même est visible à l'écran dans une fonction de représentation ou dans une fonction de sociabilité surtout occupée du temps du divertissement. Il ne s'agit en rien de l'image de l'oisiveté, mais d'une participation active à des activités souvent ludiques menées en société. Le dirigeant est visible dans sa capacité à animer un réseau social. Chez les Lumière, ce réseau s'anime autour du jeu mais se constitue autour de l'axe de leur invention, c'est-à-dire autour d'une innovation technique et sociale qui est devenue un temps le produit phare de leur entreprise. Nous sommes ici proche de la définition du grand propriétaire foncier au XIX^{e} siècle[39] trouvant diversité de sources de légitimité à ses activités selon l'univers social dans lequel ces dernières s'insèrent. L'absence de distinction entre activités d'ordre économique ou non économique propre à cette catégorie de rentiers oblige à repenser la notion de travail et le rôle de celui qui dispose d'un patrimoine.

Le management présent au quotidien et intervenant dans l'usine est une pratique qui n'a pas sa place parce qu'inutile du fait de la compétence et de l'autonomie ouvrière. Le management n'est donc pas ici l'exercice d'une compétence technique au quotidien - nous tenons à cette restriction car la compétence technique des Lumière ou d'un Charles Pérès est indéniable mais elle ne s'exerce pas dans l'usine au jour le jour.

La nature de la fonction managériale à travers la production Lumière

L'analyse filmique fait émerger trois concepts qui vont permettre de penser autrement le rôle de ceux en charge de la conduite de l'entreprise. Ces notions sont *l'extériorité*, *l'organisé* et *la re-présentation*.

Extériorité. Le dirigeant est celui qui dessine la carte du monde. Sa présence est moins importante sur l'écran qu'en tant qu'il est l'ultime référence, puisque l'on voit à travers son regard. Nous avons souligné plus tôt les réalisations de Louis Lumière dont les qualités d'opérateur (à la fois caméraman et réalisateur pour user d'un vocabulaire moderne) ont été largement reconnues[40]. Absent de l'écran, ce dirigeant assume le rôle d'une figure omnipotente qui nous donne à voir le monde tel qu'il le voit. Il est difficile de résister à l'envie de dresser un parallèle entre cette position particulière et celle du management uniquement vu dans des dispositifs extérieurs à la personne de celui qui exerce la fonction organisatrice.

[39] Tiphaine Barthélémy, "Le travail des rentiers", p.367-382 in Patrice Marcilloux (dir.), *Le travail en représentations*, Paris, Ed. du CHTS, 2005.

Le management apparaît comme une distance posée par rapport au processus laborieux. Cette extériorité au procès de production est perceptible par défaut à l'écran : quasi absence du site de l'usine, absence d'exercice d'autorité (qui par ailleurs apparaît moqué dans un contexte militaire) et dissonance entre la figure apparemment en représentation du responsable et celle des actifs, travailleurs manuels.

L'organisé. Il s'agirait encore là d'une image par défaut du management qui s'affirmerait à travers des dispositifs fournis aux travailleurs : lieux, matériel, horaires – toutes choses montrées dans les vues. Plus qu'une présence d'ordre patrimonial, il s'agit d'apporter de l'organisé, que l'on pourrait comprendre comme une capacité spécifique dévolue à ceux en charge de diriger. Cet organisé comporte une dimension d'innovation (matériel moderne) et un aspect de contrôle (il y a bien quelqu'un pour ouvrir les portes de l'usine Lumière à l'heure du déjeuner, le flux des ouvriers est paisible, les travaux les plus complexes apparaissent comme maîtrisés par les ouvriers). La conduite réglée des affaires n'implique pas le contrôle en contenu du travail mais repose sur la capacité à fournir à d'autres un lieu d'exercice du travail.

Re-présentation. Antoine et Auguste Lumière, Charles Pérès, Victor Vermorel ne sont pas oisifs à l'écran, ils sont occupés à des activités familiales, sociales, symboliques. La notion de re-présentation joue ici à deux niveaux ; il s'agit d'abord de l'accent porté dans les vues sur la représentation sociale des dirigeants d'entreprise, ensuite il s'agit du rapport au *medium*. Quand il est visible sur le site industriel, le dirigeant le fait à la demande de l'opérateur et se déplace sur ses indications. Pour qu'il accepte la mise en scène, il y aurait donc une concordance entre cette parade et l'idée qu'il se fait de son rôle. Les dirigeants sont ainsi montrés dans deux activités chronophages : cultiver un réseau relationnel et donner une image de soi – activités dont la légitimité semble exclue des textes théoriques au cours des décennies qui suivront. Pourtant la notion de représentation sociale comme essence du management, non pas unique mais partie constituante, nous allons en retrouver des éléments dans la production cinématographique qui émanera des firmes émergentes concurrentes de celle des Lumière.

[40] Voir sur ce point Pierre Leprohon, *op. cit.*

Chapitre 4 : Une fonction abstraite

Le succès du Cinématographe a induit la rapide émergence d'une production concurrente à celle des Lumière. Avec l'apparition de nouvelles firmes, la production et l'audience se modifient. On assiste à partir de 1901 à la multiplication des installations cinématographiques foraines puis au développement de salles dédiées au cinéma dès 1906[1]. L'audience populaire croissante se verra proposer une grande diversité de productions ; pour le seul catalogue Pathé, Henri Bousquet recense, pour la période 1896 à 1906, environ 1270 titres répertoriés en 12 catégories allant des « *scènes de plein air* » aux scènes « *arts et industries* » en passant par les genres les plus divers des scènes d'actualité aux féeries, scènes bibliques ou « *scènes grivoises d'un caractère piquant* ». Les programmes prennent de l'ampleur[2], la longueur des films s'accroît et permet un développement narratif plus élaboré que précédemment. C'est dans cette très riche production que nous voyons la figure du dirigeant prendre sa place à l'écran. La présence omnipotente et organisatrice du dirigeant, si elle reste rattachée au moment domestique et familial à l'instar du management visible dans la production Lumière, trouve davantage de visibilité dans le lieu de l'entreprise. Cette épiphanie se manifeste sous la forme d'un personnage à l'aspect autoritaire. Son autorité ne relève plus seulement de l'ordre de la représentation symbolique mais tient aussi de l'exercice d'un pouvoir sur autrui. Cette dimension absente de l'entreprise Lumière ou très anecdotique se développe dans la fiction filmique sous l'aspect d'une autorité déconnectée du concret. Ainsi statufiée elle ne peut qu'être subie et ne saurait être remise en question si ce n'est par la seule violence.

Nous verrons dans ce chapitre ce qui constitue cette autorité à l'écran, comment joue l'évolution des figures d'extériorité bonhomme à la Lumière au personnage raidi dont la caricature s'imposera durablement à l'écran. Nous tâcherons enfin de comprendre en quelle façon l'exercice du management est générateur de dissensus. Nous nous attacherons à développer notre réflexion à partir de l'analyse de *La grève* – 1904, film opposant patronat et ouvriers dans un conflit violent. Par le récit d'une grève et par la figure des dirigeants mis en scène, ce film est assez représentatif de récits filmiques portant sur le rapport conflictuel

---

1 Pour une analyse très détaillée de cette évolution, voir l'ouvrage somme de Jean-Jacques Meusy, *Paris-Palaces ou le temps des cinémas (1894-1918)*, Paris, CNRS Editions, 2002.

2 Des séances du Cinématographe Lumière alternant toutes les 30 mn en 1896, on est passé à des séances de 45 mn en 1906 si l'on en juge par la programmation en 1906 du Cinématograph-Théâtre (*ibid.*, p.135) puis aux séances de 3 heures dans la salle de l'Hippodrome inaugurée en 1907 (*ibid.*, p.288).

existant entre capital et travail. *La grève* appartient à la production de la firme Pathé. Au-delà de l'intérêt narratif et formel du film, il s'agit à nouveau d'images dominantes. Fondée en 1896, l'entreprise de Charles Pathé affiche une agressivité commerciale inédite ; elle va occuper une place de première importance par le volume de sa production, par son dynamisme commercial tant en France qu'à l'étranger. Richard Abel a souligné la position dominante de la production Pathé aux Etats-Unis jusqu'à sa contribution au développement des Nickelodeons, salles populaires et urbaines, dans les années 1905 à 1908[3]. La réussite financière de la firme est au diapason de sa politique commerciale. « *Pendant trois exercices, de 1904-1905 à 1907-1908, le taux de rentabilité de la compagnie avoisine ou dépasse 25%. A l'exception de l'exercice 1906-1907, le rythme de l'augmentation des bénéfices est supérieur à celui du chiffre d'affaires*. »[4] Et cela sans compter ce que la définition du marché cinématographique contemporain doit à la forme que Charles Pathé a impulsée : par le développement dans le secteur de la production, dans celui de l'exploitation (notamment par rachat de salles) et à partir de 1908 dans une logique de diffusion jusque-là inconnue. C'est en effet lui qui a imposé la pratique de la location des films qui s'est très rapidement substituée à la vente.

Afin de ne pas nous enfermer dans la production d'une seule firme, nous élargirons le propos au traitement du conflit dans la production cinématographique française de cette période. Et, dans un dernier temps, nous étudierons comment le règlement du conflit passe par l'évitement du concret et en quoi les omissions filmiques contribuent à affiner notre définition du management.

Les lieux du film

La Grève – 1904 est une « scène dramatique » en cinq tableaux réalisée par Ferdinand Zecca, un des réalisateurs de la firme Pathé et son directeur artistique. Le film existe en trois lieux : le récit détaillé du sujet figurant dans la notice illustrée destinée aux exploitants de salles, l'affiche et une bande aujourd'hui visible aux Archives Gaumont-Pathé[5]. Ces trois lieux du

---

[3] Richard Abel, "Pathé goes to town", pp.103-118 in Lee Grieveson et Peter Krämer (dir.) *The silent cinema reader*, Londres, New York Routledge, 2004.

[4] Salmon Stéphanie, *Le coq enchanteur. Pathé, une entreprise pour l'industrie et le commerce de loisirs (1896-1929)*, thèse de doctorat en histoire, Paris I, 2007 (p.249).

[5] La notice est retranscrite dans le catalogue Pathé, p.893, l'affiche reproduite in J.-L. Capitaine et B.J.M. Charton, *L'affiche de cinéma, le cinéma français*, Paris, Ed. Birr, 1983. L'ensemble des citations qui suivent est extrait du programme figurant dans le catalogue. Pour ce qui est de l'analyse de la bande, nous analyserons le document aujourd'hui disponible ne disposant pas d'informations sur les modifications que cette bande a pu subir par rapport à la version originale. En cela, nous suivons la posture revendiquée par Noël Burch, voir remarque précédente (cf note infrapaginale 81 au chapitre 1).

film ne sont pas équivalents. La notice propose le récit chronologique d'une grève, l'affiche en donne la représentation la plus pathétique et violente, le film accentue les effets d'opposition entre dirigeant et ouvriers. L'intitulé des cinq tableaux détaillés dans la notice permet de percevoir les effets dramatiques du récit :

« *1. Le refus d'arbitrage*
2. Meurtrière du patron
3. L'arrestation de la coupable
4. Acquittée
5. Le futur. »

L'action démarre par l'introduction d'une délégation d'ouvriers dans le bureau du Directeur. Son refus de répondre à leurs *desiderata* pousse les ouvriers à envahir l'usine mais la garde militaire qui la protège fait feu. Son mari tué sous ses yeux, une femme « *se saisit d'une brique qu'elle jette à la tête du directeur et le tue* »…

La dynamique du récit montre deux temps de montée vers un climax qui sont le meurtre (2e tableau) puis le jugement (4e tabl.) et une double résolution, la décision des juges d'une part (4e tabl.) et la fin ouverte sur une « *Apothéose* » (5e tabl.). Les rapports du dirigeant aux ouvriers sont de l'ordre de l'opposition (refus de prendre en compte leurs revendications) ou de la répression (par l'intervention de la force armée).

L'affiche, elle, met l'emphase sur le moment de l'affrontement entre ouvriers et force militaire. La scène se passe devant les bâtiments en briques d'une manufacture - le terme apparaît au fronton du bâtiment le plus à gauche. Au premier plan, les ouvriers, hommes, femmes, enfants, font face à une garde à cheval qui les met en joue. Quelques uns sont déjà tombés et gisent dans leur sang. Le dirigeant, ou plutôt sa représentation typée, est présent : quelques hommes en redingote sombre, représentés à gauche de l'image, séparés de la masse des ouvriers par des soldats en armes. En retrait de la scène, derrière la garde, ils paraissent diriger l'action. Le décor comme cette présence distanciée nous renvoient aux notions d'extériorité et d'organisé discernées plus tôt dans le cinéma Lumière. Change le climat de la représentation, nous sommes passés d'une société pacifiée à une société de classes en lutte.

L'image à la fois saisissante et démonstrative offre une lecture idéologique du conflit. Cette représentation du travail comme lieu d'affrontement semble l'héritière par son inspiration naturaliste de Zola.

Le film dans sa forme actuellement visible suit la trame de la notice à l'exception marquante des premières images. Y apparaît l'image surexposée d'une silhouette blanche, féminine, contrastant fortement avec le fond noir. Le plan rapproché, l'absence de décor excluent l'idée même de contexte. A l'écran, nous voyons la décomposition d'un geste : une femme se baisse et se relève pour lancer un objet. Le plan suivant nous mène dans le bureau directorial. Le changement de cadrage, de lumière, la rupture dans le récit, la coupe brutale accentuent l'aspect abrupt du premier plan donnant au geste montré une valeur abstraite, l'image de la révolte.

Le découpage du film (tableau 4.1) permet de saisir les effets de rupture dus au montage des six séquences telles qu'elles sont visibles dans la version actuellement disponible du film.

Tableau n° 4.1 – Découpage du film

Séquences	Durée	Personnages visibles à l'écran	Lieu de l'action	Cadrage
Plan fugitif sur rue	½ "			
1. Geste de révolte	6"	une ouvrière	fond noir	plan fixe rapproché (en pied)
2. Le Directeur dans son bureau	1'24"	le Directeur, un secrétaire (11")	un bureau spacieux	plan moyen fixe
La délégation ouvrière		les mêmes plus un subordonné conseiller (9"), puis les ouvriers de la délégation (49")		
3. Devant l'usine	1'49"	la masse des ouvriers hommes et femmes, des soldats à cheval, la délégation sortant, des hommes en costume, des soldats d'infanterie	une rue devant un immeuble massif dont seuls le rez-de-chaussée et la grille sont visibles	plan d'ensemble (PE) fixe puis panoramique hésitant puis pano à droite puis à gauche. Coupe, PE sur une rue différente.
4. L'arrestation	34"	l'ouvrière, ses trois jeunes enfants, deux gendarmes	la mansarde de l'ouvrière	plan moyen fixe
Plan fugitif sur rue	½ "			
5. Le tribunal	37"	juges, avocat, fils du directeur, gendarme, la coupable, les enfants	une salle de tribunal	plan fixe rapproché (taille)
6. L'Apothéose	55"	un ouvrier, un capitaliste, la Justice	une cour de justice abstraite	plan moyen fixe
Durée totale	5'26"			

Légende

: espace privé (professionnel ou intime) et fermé

: espace public ouvert

: espace clos et public : lieu de rencontre du privé et du public

: espace abstrait

Deux lieux abstraits encadrent l'action, en ouverture le geste de l'ouvrière hors de tout contexte et en clôture le site de l'Apothéose, sorte de cour à l'image d'une balance de justice

– l'ouvrier et le capitaliste de part et d'autre de l'écran séparés par la Justice les surplombant. De même deux actions resserrées dans un intérieur (le bureau, la mansarde) encadrent les scènes de rues. La séquence du tribunal précédant l'Apothéose situe la conclusion de l'action dans un lieu inédit pour le film, lieu fermé mais public qui ne relève plus uniquement ni du registre professionnel, ni du domaine familial, mais introduit un tiers dans la résolution du récit.

Ce que la construction rend visible aussi, ce sont les omissions du film : la non résolution du conflit lui-même (nous ne saurons pas ce que deviennent les grévistes), la faible simultanéité à l'écran des présences dirigeante et ouvrière, et les soustractions des acteurs hors de leur scène clef, la victime est absente de la première séquence, comme la coupable est maintenue en position marginale lors de son procès (séquence 5). Nous reviendrons sur les valeurs métaphoriques du film plus loin, attachons-nous pour le moment à décrypter le lieu d'exercice de la fonction managériale.

A propos de ce qui constitue l'autorité managériale

Les caractéristiques distinctives de celui qui exerce l'autorité dans l'entreprise tiennent à une posture, à des outils spécifiques et à une capacité à s'isoler, c'est-à-dire globalement à une capacité à sortir du groupe social et à exister individuellement. Cet effet de séparation commence par le fait de disposer d'un bureau en propre dont le signalement ostensible confirme la valeur distinctive.

« Le bureau du Directeur »[6]

Le récit de la bande de *La Grève* nous a laissé au moment du passage abrupt de la représentation du geste de révolte ouvrier au bureau du dirigeant. La pièce se compose à droite d'une armoire de classement et d'un bureau massif auquel est assis un homme gris occupé à des travaux d'écriture. A gauche, se trouvent quelques chaises. Ce qui occupe le centre de l'image, c'est la large porte à deux battants. Ainsi située, théâtralisée par son volume et son linteau très travaillé, elle isole le lieu. Le secrétaire, homme gris déjà remarqué à la périphérie de l'image, partiellement visible, enregistre les ordres d'un grand barbu, corps massif élégamment vêtu (redingote sombre, gilet clair, pochette blanche et nœud noir). Cet homme occupe l'espace, on le voit au téléphone, puis assis au premier plan lisant la presse.

[6] Terme et graphie de la notice, Henri Bousquet, *Catalogue Pathé*, vol.1, 1994 (p.893).

Ces vecteurs d'information sont ses instruments exclusifs, durant le film il sera le seul à les manipuler.

Au-delà du personnel et des instruments spécifiques (secrétariat, outils d'information) qu'il comporte, le bureau offre la possibilité de l'isolement – possibilité renforcée par l'accès restrictif au lieu souligné par la mise en scène au moment de l'entrée de la délégation ouvrière. Pendant toute la scène le dirigeant reste au premier plan, il est soit assis à droite, soit debout au centre de l'image. Face au spectateur le plus souvent, il reste dos à la porte et à ses visiteurs. La délégation d'abord annoncée avec déférence par un employé (homme des bureaux ou conseiller) restera à l'orée du bureau où cet intermédiaire la maintient ; seul un homme sera autorisé à entrer plus avant et à transmettre le feuillet de *desiderata* au « Directeur ». Ce cérémonial (componction des attitudes envers le dirigeant, rôle d'intercesseur de l'employé-conseiller qui filtre l'accès au bureau et à la personne du directeur, découpage de l'arrivée de la délégation en temps réglés – annonce, arrivée puis maintien à la porte, entrée d'un représentant, présentation de la liste des demandes, reconduite à la porte) donne une dimension de majesté au lieu.

L'existence de ce bureau spécifique permet un mouvement paradoxal : l'inscription du dirigeant dans le lieu productif et, simultanément, son isolement. La filmographie des années 1900 et 1910 verra coexister plusieurs types de dirigeants, ceux qui ont investi le site de l'entreprise et ceux davantage rattachés à la sphère sociale et patrimoniale. Ces derniers, à l'image de *Gerval, maître de forges* – 1912 délèguent la présence dans l'usine au contremaître. Gerval reçoit son concurrent, son contremaître ou la délégation des ouvriers à l'intérieur de sa demeure dans un bureau qui tient beaucoup du salon. Son contremaître dispose d'un bureau sur le site de l'usine – bureau relevant des deux univers, domestique et familial d'une part (visible par les voilages aux fenêtres, la photographie de l'aimée, les lampes juponnées…) et professionnel d'autre part (affirmé par la présence d'un bureau et d'une table à dessin).

Dans *La Grève*, le bureau écrin du dirigeant souligne son appartenance au lieu productif et le soustrait dans le même mouvement de l'ordre productif. L'isolement des portes refermées, le dispositif cérémonieux, le type d'occupations du dirigeant autorisent ce paradoxe. Cet isolement semble moins une charge imposée qu'une capacité à exercer sa fonction, il joue dans l'ordre spatial et temporel.

Un temps à soi

Le dirigeant paraît ici bénéficier d'un temps organisé à sa guise et dédié à des activités apparemment improductives : réfléchir, allumer un cigare, lire un journal. Cette capacité à la vacuité exprime moins l'oisiveté qu'une forme de disponibilité à la réflexion. Le film la montre comme constitutive de la figure du dirigeant. Elle pourrait être rapprochée du loisir exposé dans les films Lumière, elle en diffère par l'usage : ici il s'agit d'une prise de distance par rapport à autrui, d'une capacité à exister par soi-même, là il y avait une disponibilité à autrui. Cette vacuité du temps du dirigeant va prendre de l'ampleur dans le cinéma postérieur français comme étranger : *Le Maître de forges* de 1933, fumant, faisant les cent pas dans son bureau à la recherche d'une solution, attitude que l'on trouve aussi chez John Masterman[7] le dirigeant concepteur de *Métropolis* - 1927. Dans ces différents films, la vacuité apparaît comme caractéristique du dirigeant de bonne volonté. Cependant il est difficile de ne pas noter que cette représentation donnera lieu à pléthore d'images qui insisteront sur ce qui serait une dérive de la vacuité, l'oisiveté. Facette condamnée, elle est très largement représentée comme un attribut des (mauvais) dirigeants : *Travail* – 1919, *L'Empereur des pauvres* – 1921, *Fromont jeune et Risler aîné* – 1941, *Coup pour coup* – 1972, *Germinal* – 1992… Le temps disponible du dirigeant n'est pas là consacré à libérer la main pour penser, il est dédié au jeu d'argent, au beau sexe et autres plaisirs frivoles qui constitueraient l'essence de la vie du dirigeant (soirées dispendieuses, hôtels et restaurants coûteux, amis impécunieux, voitures puissantes ou écuries ruineuses…). Quand la vacuité est une maîtrise du temps, une disponibilité à la réflexion, l'oisiveté n'est qu'un abus. La première caractéristique renvoie à l'image de l'homme de plume ou d'esprit à la recherche de l'inspiration, les connotations de la seconde rameutent les ornements condamnés de la luxure.

Mais l'indépendance condamnée ou célébrée du dirigeant ne fait pas toute son autorité, celle-ci tient aussi à la posture spécifique prêtée au dirigeant - une attitude qui le rend aisément identifiable à l'écran.

Une posture assertive

Dans *La Grève*, le dirigeant occupe de la place à l'écran. Grand, il bénéficie par le choix de l'acteur d'une silhouette plus massive que celle des autres protagonistes. Figure centrale montrée dans une tension verticale, le dirigeant bénéficie d'une représentation qui le sépare

des autres membres de l'entreprise. Dans la scène du bureau directorial, il occupe le premier plan et, la moitié du temps, toute la hauteur de l'image. L'effet de perspective suffit alors à rendre plus petits les autres personnages.

Dans le prologue à l'arrivée de la délégation, on le verra pointer un doigt assertif pour souligner un ordre donné au secrétaire. Dans cette scène, s'il ordonne à un employé, il interagit peu avec les ouvriers. Ceux-ci sont maintenus du bras par l'employé-conseiller et le représentant ouvrier est éconduit de la main toujours par ce dernier.

La théâtralité du bureau directorial est renforcée par l'attitude de son occupant central. Il affiche une mine soucieuse à l'annonce de la délégation puis maintient une grande distance vis-à-vis de ces ouvriers. Il garde le dos à la porte lors de leur arrivée, leur représentant vient vers lui et se poste dans une position périphérique à gauche de l'écran. Visible de profil, il masque le secrétaire et comme lui présente une silhouette partiellement tronquée à l'écran. Après lecture des *desiderata*, le directeur lui tourne le dos ; ne reste visible du représentant qu'une main baissée tenant à nouveau le feuillet. Que s'est-il passé ? S'est-il même passé quelque chose ? Cela ne semble en rien de la nature d'un échange. Le cigare allumé et le dos à nouveau tourné du directeur suffisent à clore la rencontre. Le second employé interroge le directeur puis éconduit la délégation. Il n'y a chez le directeur ni expression de colère ni signe d'énervement, son attitude reste placide, indifférente. Son agacement devient perceptible seulement face à l'insistance du conseiller qui tente d'intercéder par deux fois en faveur de la délégation. L'économie de geste du directeur opère efficacement parce que supportée par le dispositif déférentiel, théâtralisé de l'espace de son bureau qui l'isole ou plus justement peut-être le sépare des autres. Le dirigeant est celui que l'on reconnaît comme tel à première vue, avant même de se positionner par rapport à lui. Si, dans cette scène, nous ne voyons que des hommes d'âge mûr, le directeur se distingue à l'image par son apparence (costume, stature, impassibilité), par le dispositif filmique (centralité, verticalité du corps directorial) et par le traitement que lui réserve le récit (déférence envers lui, faible disponibilité d'écoute de sa part, concentration sur une activité réflexive, gestes qui lui sont réservés – fumer un cigare, téléphoner..).

Sans recours à une démonstration de force, son autorité se nourrit donc de ces trois formes de distinction. Bureau, disponibilité et attitude posent une distance entre le dirigeant et ceux

---

[7] Masterman est le nom apparaissant dans les cartons de la version américaine pour désigner le personnage nommé Joh Frederson dans la version originale ; la dénomination tautologique en anglais apportant cet effet de répétition qui transforme en évidence le moindre indice.

occupés à la production. Au-delà de cette série de caractéristiques distinctives, ce qui constitue l'autorité du dirigeant est révélé par sa capacité à faire agir.

Le pouvoir d'agir sur autrui

… Par la capacité à faire agir des tiers pour soi

Le personnel de bureau agit pour le dirigeant. Ce dernier ne s'inscrit pas dans le registre de l'action. C'est le second employé, au statut mal défini - assumant autant le rôle de greffier que celui de conseiller -, qui calme la délégation ouvrière puis l'éconduit. De la même manière la troupe armée paraît agir à la solde du dirigeant pour réprimer la révolte ouvrière. La force de l'affiche est de figurer cette répression en signifiant que le bénéficiaire n'est pas l'ordre public mais ces quelques hommes en redingote. Et quand la maréchaussée vient arrêter la malheureuse mère de famille dans son grenier, elle semble toujours agir sur ordre.

La main libérée du dirigeant trouve un substitut dans d'autres mains agissant pour lui sans qu'apparaissent à l'écran des situations de transmission d'ordre. L'effet de simultanéité entre le besoin du dirigeant et l'action du tiers renforce la perception de l'autorité comme évidence.

… Par la position

En étant peu accessible physiquement et hiérarchiquement, le dirigeant affirme une position extérieure à l'espace professionnel ouvrier. L'espace de travail n'est pas un lieu où dirigeant et ouvriers se côtoient. La première rencontre du récit se fait à la porte du bureau directorial, la suivante devant l'usine. Ces seuils délimitent un territoire directorial aux accès contrôlés.

Le dirigeant est par ailleurs inaccessible à la revendication ouvrière. Son refus face à la revendication ouvrière peut signifier indifférence ou dédain. Ici la dérive de cette capacité à agir renvoie à l'arbitraire. Le refus du dirigeant ne connaît pas de justification de sa part, il se détourne simplement du représentant ouvrier. C'est l'impossibilité de justifier ce refus qui amènera la justice à acquitter la meurtrière.

… Par le capital financier disponible

La Grève se conclut par une allégorie :

> « *L'Apothéose nous montre le Travail sous les traits d'un ouvrier et le Capital sous les traits d'un homme riche décidés à unir leurs efforts pour donner bonheur et fortune pour tous dans l'avenir. Le Justice apparaît et préside à cette loyale alliance.* »

L'allure de l'homme riche diffère peu de celle du dirigeant impassible. La capacité d'agir de cet homme est signifiée par la bourse qu'il place sur un plateau de la balance. Elle ne tient à rien d'autre et son origine n'est pas questionnée. Les positions respectives de l'ouvrier et du capitaliste semblent tenir d'un ordre ancien dans une vision aristotélicienne des rapports sociaux. Là où il y avait profondeur de champ, passage d'un plan vers un autre, flux englobant le dirigeant cinéaste comme le spectateur, il y a un décor posé contenant l'action : bureau, porche aux pierres massives, tribunal. Le bâti industriel est montré comme une donnée préexistante et non plus comme un lieu organisé par le génie de l'entrepreneur. La dynamique ne repose plus sur la fluidité, elle tient à un récit, celui d'une révolte contre une autorité arbitraire. Révolte visible dans le passage à l'acte qui est le propre des ouvriers : la femme isolée, la masse des ouvriers.

Le capital contre le travail : les éléments du conflit

Face à un dirigeant inaccessible la grève paraît l'ultime recours. Ici, la nature des *desiderata* ouvriers n'est pas plus explicitée dans la notice que dans le film. L'allégorie finale laisse supposer qu'il pourrait notamment s'agir d'une plus juste rétribution du travail fourni.

La forme du conflit

A l'écran, nous voyons représentée une opposition bipolaire. La trame narratrice est bâtie sur le récit d'une confrontation entre deux parties prenantes à qui est assigné un rôle manichéen. Le recours au genre dramatique va soutenir ce jeu d'opposition. Aucun tiers ne peut intervenir dans le règlement d'un conflit d'abord traité par le dirigeant par la seule dénégation. Le personnel de bureau a un rôle très limité dans le conflit, le dirigeant est l'unique interlocuteur sollicité par les ouvriers. Le contremaître est ici absent. Le personnage apparaît dans des productions plus tardives dans un rôle d'intermédiaire assez différent selon le film, nous le verrons soit dans un rôle de surveillant cerbère sans compétence autre que celle de garde-chiourme, *Le Contremaître incendiaire* – 1908, soit dans un rôle de dépositaire du savoir technique, main capable du dirigeant dans l'usine, *Gerval, maître de forges* – 1912. Nous reviendrons sur ce personnage intermédiaire dans la 3ème partie au chapitre 6.

La grève stipulée dans le titre du film prend la forme d'un rassemblement devant les grilles de la manufacture. La notice fait état d'une tentative d'occupation de l'usine réprimée par la garde militaire. A l'image nous voyons des ouvriers massés devant le porche d'un immeuble

que l'on devine massif, ils attendent. Quelques soldats à cheval circulent auprès d'eux. La délégation apparaît talonnée par un groupe de soldats tentant de faire circuler les hommes et femmes assemblés. Les premiers tirs sont suivis d'un recul des ouvriers. Toute la scène est figurée en plan d'ensemble. A la seconde vision, on identifie dans la confusion un homme en costume (le directeur ?) sortant à la suite des ouvriers puis s'effondrant.[8]

Un grand désordre s'ensuit, la fumée envahit l'image, l'affrontement se poursuit et les femmes en deviennent plus visiblement partie prenante.

De la première vision du film demeure surtout le sentiment de confusion et la perception de l'affrontement entre soldatesque et ouvriers. La séquence se termine par la fuite dans les rues avoisinantes.

La grève comme figure cinégénique

Concernant la période 1895-1913, nous avons répertorié plus de trente films dont le thème est la grève ; ils ont été pour l'essentiel réalisés entre 1908 et 1912, c'est-à-dire après le mouvement de grève à l'ampleur nationale de 1906. La guerre mettra fin à ce relatif engouement pour le sujet. Dans l'immédiat après-guerre malgré l'esprit de reconstruction nationale quelques films traitent encore du conflit dans l'entreprise : nous avons trouvé la trace d'un film comique et de trois drames. Le burlesque *Plouf ne fait jamais grève* – 1918 sera suivi, en 1919, de la fresque inspirée de Zola, *Travail* et de *Murias*, puis en 1920 de *La montée vers l'Acropole*. Ensuite, s'il est encore question de revendications, la grève elle-même semble disparaître de l'écran[9]. Nous la retrouvons plus tard à l'occasion de la campagne du Front populaire en 1936 avec son film emblématique *La vie est à nous*. L'engouement antérieur à 1914 est relatif car 31 films dans le volume de la production nationale pèsent peu, pourtant certains de ces films auront une forte visibilité. *La grève* qui semble initier cette veine est le fait de Ferdinand Zecca, considéré comme « *l'homme-orchestre de la production Pathé* », celui qui sait le mieux apprécier les attentes du public. Distribué aux Etats-Unis en 1905 sous le titre *The Strike*, le film est vu par une audience subjuguée lors de sa diffusion à Boston ; selon la presse locale citée par Richard Abel[10], la projection se termine dans les applaudissements.

---

[8] Cette dernière rencontre fatale au dirigeant est plus explicite dans la notice qu'elle n'est véritablement figurée à l'image. La scène peut se deviner lors d'un visionnage attentif : un homme en costume s'effondre à l'arrière-plan d'une scène d'ensemble confuse.

[9] Le collectionneur Auguste Rondel signale *La Grève des femmes* en 1929 [fond Rondel 8°Rk4903], probable adaptation d'Aristophane.

[10] *Op. cit.*

Mais dans cette première période, c'est un autre film plus anecdotique pour notre sujet, *La grève des bonnes* – 1908, qui fournit cependant un intéressant motif de la représentation au cinéma de cette pratique de protestation : le rassemblement de femmes agitées dans un café est suivi de l'expression musclée de leurs revendications sur leur lieu de travail, ici dans divers appartements bourgeois d'un même immeuble. Puis les bonnes grévistes se retrouvent sur les boulevards parisiens où elles défilent portant haut leurs pancartes « *Vive la grève* », « *The strike for ever* » ou « *A bas les patrons* », « *Down with the bosses* », laissant supposer que ce film Pathé est réalisé pour les marchés intérieur et anglophone. Dans l'action, la force de persuasion des bonnes permet de faire durer le désordre : ainsi, les soldats chargés de les contenir se joignent à elles et ce n'est que l'intervention policière qui les séparera et mènera la troupe féminine en cellule au commissariat de police. L'oratrice, meneuse de la révolte, y pénètre comme on entre à une réception.

Cette trame est typique des films que nous avons pu visionnés et des films dont nous avons pu prendre connaissance de l'intrigue. Le recours à la grève marque, pour le conflit, le passage de l'ordre domestique *(La Grève des bonnes*), intime (*Lysistrata*) ou interne à l'organisation (*La Grève* ou *Gerval*) vers la sphère publique. Ce passage se fait par occupation du territoire public (la rue, le boulevard, le café : *La Grève des bonnes*, *Germinal*) ou par appropriation de lieux d'accès restreint (la cage d'escalier, la Bourse du travail, la cellule : *La Grève des bonnes*, la résidence du propriétaire, l'usine : *La Grève*, *Gerval*, *En vacances*). Dans ces films réalisés durant une petite décennie, l'accent est mis sur l'emprise du conflit professionnel sur l'espace public. Se joue, dans cette visibilité nouvelle, la réfutation du dirigeant en tant que juge, il n'est plus qu'une des parties prenantes dans un conflit certes professionnel mais dont le règlement passera par l'intercession de l'Etat. Ainsi, le récit de ces différents films joue de la série des rebondissements offerts par le déroulement d'une grève : la formation d'une coalition dans un café, la présentation des revendications, l'affrontement avec le patron, l'occupation de l'espace public et la manifestation, enfin l'intervention institutionnelle : militaire, policière et/ou judiciaire.

Si l'ordonnancement des séquences est persistant dans les films visionnés, le corpus présenté dans le tableau 4.2, page suivante, laisse voir que la grève filmique dépasse la sphère industrielle pour concerner plus largement la société. Ce tableau recense l'ensemble des 32 films que nous avons pu identifier pour la période 1895-1913 et dont l'intrigue traite d'une grève. Certains de ces films ne font pas partie de notre corpus théorique (*La Grève des gosses* – 1908 ou *Lysistrata* – 1912/1910 ?). Cependant nous voulions précisément comprendre ce

qui se joue dans le recours à la grève pour une groupe quelconque (gosses, nourrices, ouvriers, postiers…) face à sa hiérarchie.

Tableau n° 4.2 – La grève comme figure filmique

Année de Production	Titre du film	Réalisateur	Producteur	Genre
1904	La grève	Ferdinand Zecca	Pathé	drame
1906	En vacances		Pathé	comique
1907-1908	La grève des apaches	Roméo Bosetti	Gaumont	
1908	La journée du non-gréviste	Roméo Bosetti	Gaumont	comique
1908	La grève des déménageurs		Gaumont	comédie
1908	La grève des bonnes		Pathé	comique
1908	La grève des gosses		Pathé	comique
1909	Journée de grève	Victorin Jasset	Eclair	drame
1909	Le Meneur de grève		Eclair, Urban & Radios	drame
1909	Vive la grève	Etienne Arnaud	Gaumont	
1909	Les conséquences d'une grève de postiers		Gaumont	
1909	Le Meneur		Pathé	drame
1909	La grève des sergents de ville		Pathé	
1910	La grève des maçons		Gaumont	
1910	Le bon patron	Camille de Morlhon	Pathé	drame
1910	Purotin veut travailler		Pathé	comique
1910	La grève des forgerons	Georges Monca	SCAGL	
1911	Comment le cinéma se défend contre la grève		Eclair	
1911	Une grève à l'agence Faitneuf		Eclair	comique
1911	Godasse gréviste		Eclipse-Radios	
1911	La grève des midinettes	André Heuzé	Film des Auteurs	
1911	Le gréviste		Gaumont	*parlant*
1911	Rosalie fait du sabotage	Roméo Bosetti	Comica (Pathé)	comique
1912	Gerval, maître de forges	Victorin Jasset (attr.)	Eclair	*dramatique*
1912	Le saboteur		Eclair	drame
1912	La grève des domestiques	Léonce Perret	Gaumont	
1912	Vive la grève		Gaumont	
1912	Fouinard n'est pas syndicaliste	Alfred Machin (attr.)	Pathé	comique
1912	Onésime et la grève des mineurs	Jean Durand	Gaumont	comique
1912 [1910 ?]	Lysistrata	Louis Feuillade	Gaumont	*colorisé*
ant. à 1913	La grève des cow-boys		Pathé	drame
1913	Germinal	Albert Capellani	Pathé	drame

Sources : voir annexe n°4.b

Ainsi, la multiplicité de traitements de la grève au cinéma tendrait à montrer que cette pratique « *acquiert progressivement une légitimité dans l'ordre des rapports industriels* »[11] et au-delà de ceux-ci – et ce depuis le vote de la loi Ollivier du 25 mai 1864 instituant une

[11] Stéphane Sirot, *La grève en France, une histoire sociale (XIXème - XXème siècle)*, Paris, Odile Jacob, 2002.

tolérance pour l'exercice du droit de coalition. Le sujet donne lieu aux tournages de drames à l'instar du film de Zecca mais suscite aussi nombre de comédies et de burlesques dans lesquels cow-boys, épouses, enfants ou midinettes sont tous susceptibles de se mettre en grève. Les titres sont révélateurs de ces deux registres particulièrement sollicités : *En vacances*, *La Grève des gosses* offrent des contre-pieds pour signifier des scènes comiques quand des titres descriptifs comme *Journée de grève* ou *Le Saboteur* désignent les drames.

Les points communs de ces réalisations sont la dramaturgie représentant la grève, son inscription dans, non pas le quotidien, mais la pratique commune et, pour partie de ces films, l'absence de contenu aux revendications. Le motif de la grève n'est pas explicite à l'écran pour *La Grève* ni dans les différents films que nous avons pu visionner à l'exception de deux films tardifs dans cette période, à savoir *Gerval* – 1912 et la version de 1913 de *Germinal*. Que comprendre de ce non-dit ? Il paraît hâtif de conclure que le motif de la grève était de l'ordre de l'évidence pouvant donc rester implicite. Les grandes grèves de 1906 concernaient la longueur de la journée de travail, mais, sur la durée, les motifs de revendications justifiant le recours à la grève furent d'abord la question du salaire « *dont la permanence et l'ampleur frappent l'observateur* »[12] - plaçant la rémunération avant la question du temps ou de l'organisation du travail, avant les problèmes liés à la hiérarchie et à la discipline, nous apprend Stéphane Sirot.

Cependant, dans les deux films, *Gerval* et *Germinal*, les « *justes revendications* [opposées] *aux exigences de la compagnie* »[13] expriment par leur aspect hétérogène comme une recherche de défoulement, un besoin de laisser échapper la pression trop longtemps contenue. Quand elle apparaît, la question de la rémunération y est subordonnée à d'autres revendications.

> Si l'on en reste à notre référentiel filmique, les mineurs de *Germinal* – 1913 portent une revendication liée à la baisse de leur rémunération mais leur grève est aussi liée à la répartition des responsabilités dans la mine. Les tâches de sécurisation des boyaux par étayage selon les normes fixées par l'ingénieur incombent aux mineurs. Or ces normes protégent l'outil industriel comme les mineurs mais ne satisfont pas ses derniers qui les jugent superfétatoires et mal rémunérées. Surtout, la manière dont la décision de modifier le mode de rémunération a été prise pose problème. La 3ème partie du film se conclut par le vote de la grève, un carton livre les paroles d'Etienne Lantier : « (…) *à l'intransigeance directoriale opposons nos bras croisés. Vive la grève !* » Et avec les mineurs réunis, nous ressentons d'autant plus l'arbitraire de la décision

[12] *Ibid.* (p.63).

[13] Citation extraite d'un carton en partie 4 de *Germinal* – 1913. Ce film magnifique d'Albert Capellani comporte 8 parties pour 3020 m soit approximativement 2 heures de projection. Les grévistes de *Gerval, maître de forges* – 1912 soumettent eux aussi une liste de revendications, le récit donnant à penser que leurs demandes sont injustifiées.

directoriale que nous avons vu plus tôt la fille du directeur tenter d'intervenir pour infléchir son père.

Dans *Gerval*, les ouvriers composent une liste de revendications sous la houlette d'un meneur mal intentionné – figure pointée dans d'autres films de ce corpus. L'ouvrier le plus âgé, le père Morin, est désigné comme « *porte-parole* » et la série de demandes est rédigée collectivement dans un café sous les vivats des ouvriers. Le texte manuscrit apparaît en insert : « *1° Réintégration immédiate du compagnon Bertrand ; 2° Renvoi immédiat du contremaître Hubert. En cas de refus, la grève* »[14] On voit ensuite le papier plié changer de mains, le père Morin le transmet au contremaître qui le jette après en avoir pris connaissance, ramassé, défroissé, il est transmis à Gerval par la délégation qui envahit son salon. Entre gêne et crânerie, les ouvriers fument ostensiblement, seuls certains se sont découverts. Morin prend un cigare sur le bureau du dirigeant mais tient nerveusement à la main un canotier inhabituel sur lui.

Dans *La Grève*, le motif non dit à l'écran est figuré par la liste tendue par l'ouvrier âgé au directeur. Ce qui laisserait supposer non pas un motif mais des motifs de revendication, reste que les raisons du conflit sont comme *évitées* à l'écran. Cet évitement nous paraît lié à la nature de la fonction managériale représentée.

L'évitement ou le management métaphorique

La résolution en deux temps du récit de *La Grève* évacue la question de la résolution du conflit. Le sort de la veuve assassine est décidé par deux médiateurs : la puissance publique (les juges) et l'arrivée d'une nouvelle génération à la tête de l'entreprise. Lors du jugement - première résolution proposée par la diégèse, l'ouvrière doit sa liberté à l'intervention du « fils du patron ».

> « *Le fils du patron, malgré sa douleur et sachant que son père était dans l'erreur demande la liberté de l'accusée. Les juges, en raison des circonstances, l'acquittent.* »

Le cinquième et ultime tableau, soit la seconde résolution, conclut le film sur une allégorie. Dans la scène décrite plus haut, la justice sous les traits d'une femme munie d'une balance invite au rapprochement de deux personnages, à gauche de l'écran un ouvrier et, son pendant à droite, un capitaliste, incarnés par deux acteurs encore inconnus à notre œil. Des revendications ouvrières qui signaient l'entrée dans le conflit il n'est plus question. A la délégation ouvrière est substitué un ouvrier archétypique : forgeron portant un tablier sur une chemise claire aux manches retroussées, muni de son marteau il se tient devant une enclume.

Le capitaliste revêt lui une tenue sombre similaire à celle du directeur de l'usine, et ses outils sont ici réduits à une bourse ventrue. Le plan moyen oppose aussi les gestes raides du second à la faconde du forgeron.

L'allégorie de la poignée de mains entre les deux hommes ou plutôt entre *le Travail* et *le Capital* comme le précise la notice signe le règlement de tous les conflits. Le conflit concret n'est lui jamais dénoué et reste éclipsé par l'émotion issue du drame individuel et par l'allégorie qui clôt définitivement l'intrigue. Ainsi bâti, le récit se dérobe et nous dérobe les acteurs de la scène principale, celle-là même qui donne son titre au film.

Cet évitement du concret concernant le management nous le retrouvons ailleurs dans le cinéma de la décennie précédant la Grande guerre : les savoir-faire ouvriers sont visibles, plus rarement l'objet de ces savoir-faire. Les produits finaux sont rarement montrés – ce ne sera pas toujours le cas dans la production française plus tardive toujours dans la période du muet. La place dévolue au burlesque dans les genres filmiques notamment pour les films traitant de la grève pourrait aussi être manière de traiter d'un sujet à vif dans la société sans se risquer à apporter une réponse trop précise quant à son règlement.

Le dirigeant filmique placé face à une crise ne parvient pas à la résoudre dans le lieu de l'entreprise. Protégé dans un rôle à distance, il en est aussi prisonnier ; cantonné qu'il est à exercer une autorité qui le maintient hors du concret de la production. La crise est résolue hors de l'entreprise par l'intervention de l'Etat. Le management figuré apparaît comme l'exercice d'une fonction de re-présentation de l'autorité dans l'incapacité d'interagir avec la masse des ouvriers. Cette figuration affecte durablement la pellicule. Ainsi *Métropolis* – 1927 se conclut sur cette même allégorie.

Dans la dernière séquence de *Métropolis*, la scénographie distribue l'image en triptyque, à gauche le contremaître représentant les ouvriers, à droite le dirigeant concepteur de la cité, la dramaturgie met le fils du dirigeant en lieu et place de la Justice. Les attitudes semblent répondre à une logique identique à celles vues dans *La Grève* : de la raideur du dirigeant face au corps massif et moins tenu de l'homme de la main, jusqu'au mouvement qui va vers l'ouvrier, encore réticent (illustration 4.1, page suivante). Ce mouvement inédit vers l'ouvrier est aussi perceptible dans la séquence finale de *La Grève*. Dans le film de 1904 le mouvement est possible vers un ouvrier archétypique quand il était dénié plus tôt dans le récit à la délégation ouvrière.

[14] L'ensemble des citations pour ces deux films est extrait des cartons.

Illustration n° 4.1 – Concilier capital et travail



Plan extrait de la séquence finale – *Métropolis*
Source : DVD Kino on Video, 2002



Plan final – *La Grève*
Source : Archives Gaumont-Pathé

L'intervention du dirigeant dans le cinéma semble prise dans un registre allégorique, sa capacité d'action apparaît s'exercer de façon indirecte et détournée du concret. Incarnation d'une autorité raidie, le dirigeant filmique est doté de toutes les caractéristiques qui serviront à bâtir non la statue du commandeur mais plutôt le stéréotype de la figure autoritaire exerçant un pouvoir arbitraire. Les deux représentations de l'autorité repérées dans les vues Lumière sont ici réunies : d'une part l'autorité comme exercice arbitraire d'un pouvoir sur un subordonné (illustrée par des saynètes comiques militaires dans la production Lumière), d'autre part la fonction de *re-présentation* (l'incarnation visible de la direction de l'entreprise par le costume ou la surface sociale). Cette superposition rigidifie le costume, le dirigeant incarne alors une figure d'autorité d'essence traditionnelle qui ne saurait être questionnée là où le contexte met sur un pied d'équivalence capital et travail et renvoie l'exercice de l'autorité hors de l'entreprise à la charge des institutions étatiques. L'« *usine-forteresse* »[15] s'ouvre ainsi à l'Etat, troisième acteur dans ce que le récit nomme « *le futur* ».

[15] Cette usine forteresse, résultat du contrôle des dirigeants, est celle pointée par Jean-Paul de Gaudemar, *L'ordre et la production. Naissance et formes de la discipline d'usine*, Paris, Dunod, 1982.

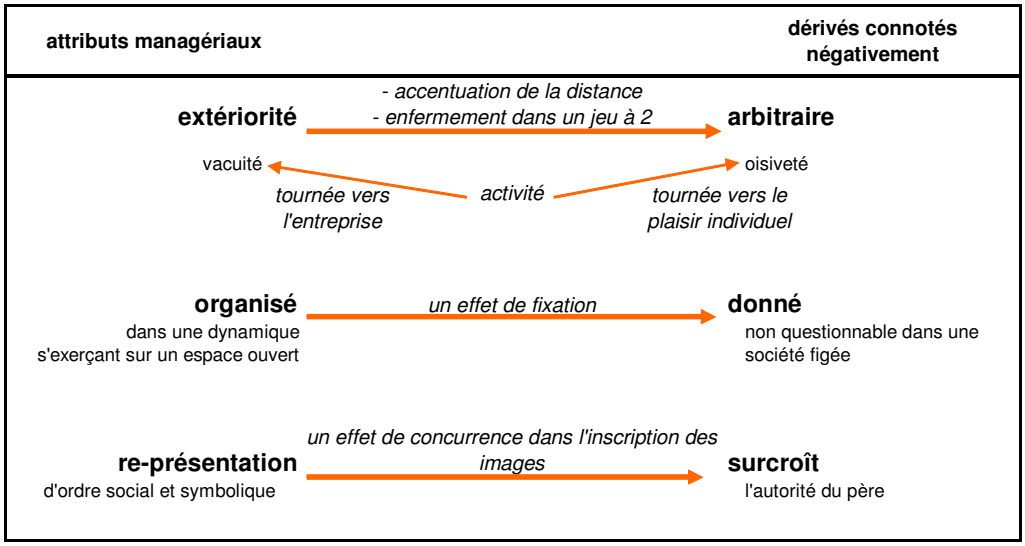
Conclusion : Le paradoxe d'une autorité statufiée aux valeurs mouvantes

Figure omnipotente mais en retrait du procès de production, le dirigeant à la manière des Lumière apparaissait comme pourvoyeur d'une structure, mais aussi comme vecteur d'innovations dont les ouvriers, maîtres de leurs savoir-faire, bénéficiaient. Le film Pathé de 1904 à la structure narrative plus développée que les vues antérieures révèle une figure de dirigeant sensiblement différente dont la postérité sera fertile. A la suite de ce film, le cinéma muet va offrir un lieu de figuration exemplaire de la dimension non verbale de l'autorité[16]. Le bonheur de cette représentation mérite d'être souligné, bonheur car nous la retrouverons durablement dans la production française tout au long de la période parlante. Un film comme *La Vie est à nous* – 1936 s'en sert pour moquer les dirigeants politiques aux idéaux fascistes, la filmographie de Louis de Funès pour les décennies 1960 et 70 en apporte une relecture burlesque par la coïncidence entre la gestuelle de l'acteur et le caractère du personnage de chef atrabilaire[17]. L'autorité figurée dans *La Grève* établit l'obéissance par « *une panoplie de comportements symboliques* »[18]. Cette panoplie détaillée plus haut comprend une attitude corporelle maîtrisée pouvant aller jusqu'à la rigidité, une vêture spécifique et une gestuelle de domination (pointer du doigt, s'installer au centre de l'image, détourner le dos). Ce surcroît établissant l'autorité fait passer d'un système de représentation symbolique (le dirigeant figure socialement identifiée) à un système d'exercice de la domination par une image du Père dont la seule apparition suppose, chez autrui, l'adoption de l'attitude conforme, c'est-à-dire l'obédience. L'analogie religieuse se nourrit du climat révérenciel dont bénéficie le dirigeant autant que de ses caractéristiques intrinsèques. Celui-ci comme celles-ci le font appartenir à un ordre différent qui se rapprocherait des ordres monastiques aux sévères exigences. Charles Pérès arpentait, en surplomb, l'espace industriel à un rythme dissonant ou, si nous pouvons maintenant le comprendre différemment à la vision des films narratifs du début du XX^{e} siècle, à un rythme propre à sa fonction et déconnecté de celui des ouvriers. Le Directeur de la manufacture subissant *La Grève* appartient aussi à un autre ordre ; d'un abord austère, avare de parole, il n'est pas directement accessible aux ouvriers – si ce n'est par un geste iconoclaste de leur part. A l'écran nous ne voyons pas mourir un individu ; nous voyons l'autre versant de la situation, c'est-à-dire le geste de révolte, abstrait, de l'ouvrière - images puissamment signifiantes de la distance qui séparerait le dirigeant du commun.

[16] Ayant peu le souci du fétichisme de l'origine, il ne s'agit pas pour nous de prétendre que *La Grève* – 1904 soit le premier d'une lignée, mais que, plus modestement, dans notre corpus il apparaît de façon première.

L'exercice de l'autorité est renvoyé à l'arbitraire, mais auparavant cet arbitraire n'avait pas sa place dans le lieu industriel, il était moqué comme une caractéristique possible de la hiérarchie militaire. Le tableau de synthèse détaille la double nature des valeurs managériales (tableau 4.3, ci-dessous) et permet de rendre compte de cette évolution de la représentation particulièrement marquée par le goût pour la dichotomie perceptible dans le premier cinéma français.

Tableau n° 4.3 – Du double aspect des valeurs managériales



Ainsi les attributs managériaux déjà repérés se voient dotés d'une contre-valeur négative. L'*extériorité*, par accentuation de la distance entre le dirigeant et les ouvriers, contient le risque de dériver vers un exercice de domination arbitraire. *La Grève* en montre la possibilité à travers un coup de force : il s'agit de l'enfermement du procès productif dans une relation binaire où une des parties prend le rôle d'arbitre et exerce ce rôle d'unique recours selon des règles jamais explicitées et par des décisions qui ne sont pas justifiées auprès des demandeurs ni auprès des autres membres de l'entreprise. L'allégorie finale en posant dans un rapport d'équivalence l'ouvrier et « *le capitaliste* » montre en quoi la situation est intenable.

De façon similaire, l'*organisé* dont nous parlions plus tôt se transforme par un effet de fixation en un donné non questionnable. Ainsi rigidifiée, la structure souple se jouant des flux

---

[17] Pour trouver une analyse de la représentation de l'autorité et, en particulier, de sa dimension non verbale se reporter à l'article de Larry Portis, "L'Etat dans la tête et les pieds dans le plat. Hiérarchie et autorité dans les films de Louis de Funès", *L'homme et la société,* n° 154, 2004, p.31-50.

[18] *Ibid.*, p.35.

du cinéma Lumière devient l'expression d'un ordre établi où la place de chacun est figée. Que le *faire agir* du dirigeant trouve une impulsion invisible à l'écran renforce la croyance dans un ordre dessiné dans des sphères inaccessibles et exigeant la soumission du fait de sa nature transcendante. L'idée même de passage est bien celle que le film met à mal par ses coupes nettes, par sa structure en tableaux autonomes, et en montrant le dirigeant d'une part, le flux des grévistes d'autre part, dans l'incapacité de prendre possession de l'espace durablement. Le dirigeant est entouré d'un vide qui le sépare d'autrui ; les grévistes sont pris entre les grilles de l'usine et le feu des soldats. Leur fuite est confuse, ils ne parviennent ni à entrer dans l'usine, ni à trouver un passage hors de portée des soldats. Cette séquence, la troisième, est la plus longuement développée dans le film, c'est aussi la seule montrant des mouvements de l'appareil de prise de vues. Ce mouvement d'appareil, hésitant au départ, puis suivant le flux humain vers la droite puis l'accompagnant vers la gauche alors qu'il n'a pas trouvé d'échappatoire ailleurs, non seulement souligne la confusion mais donne le sentiment qu'il n'y a pas d'issue possible.

L'autorité réside moins dans un individu que dans sa capacité à générer un espace vide autour de lui. Ce retrait a deux implications fortes pour la compréhension de ce qu'est le management, d'une part, en faisant de l'exercice du management une possible fabrique de dissensus, d'autre part, en pointant la nécessité du temps libre pour cet exercice.

La cristallisation de la figure dirigeante en personnage autoritaire induit à l'écran un effet de dissensus. Lointain, le dirigeant reçoit les marques du respect mais n'obtient pas *in fine* la soumission qu'il exige. Le dénouement du récit permet d'interpréter ce mode de management comme excessif voire despotique quand un contre-pouvoir institutionnalisé fait défaut. La parole du fils laisse penser que le comportement du père est un écart possible mais non nécessaire au *bon mesnage*. Le manager exercerait donc une fonction forte de ses propres dérives exigeant surveillance. L'encadrement nécessaire est susceptible de provenir d'une tutelle à la légitimité incontestable. Si la comptabilité a pu être un recours à des fins de contrôle lors du développement au XVII^{e} siècle des comptoirs commerciaux dans l'Océan indien, ici le récit cinématographique ignore l'outil comptable et renvoie au contrôle de l'Etat. L'intervention de la justice fait sens parce qu'il y a confusion de genre entre le sommet de la hiérarchie d'une entreprise et prise de pouvoir sur les forces sociales. Le personnage de l'héritier laisse penser que l'encadrement nécessaire de la fonction managériale peut aussi s'exercer par un auto-contrôle. Nous pourrions l'exprimer à l'inverse : l'autorité apparaît comme une dérive de la fonction managériale, pas comme une condition de l'exercice.

Reste l'idée d'une tension fortement présente dans l'exercice du management – tension que rend particulièrement ce goût pour les dichotomies propre à la représentation cinématographique et que nous avons tenté de sérier dans le tableau précédent (4.3).

Le second apport du film pour notre définition du management est que *la vacuité* y apparaît nécessaire à la fonction managériale. C'est parce qu'il a les mains libres que le dirigeant peut penser la globalité de son entreprise. Son indisponibilité ne serait pas due à un trop plein d'activités mais à un besoin de ce temps vide propice à la réflexion. Dans le film, il n'est pas question d'oisiveté, c'est une représentation que l'on trouvera dans d'autres films associée à toute sorte de plaisirs égoïstes.

Tel que nous le décrivons selon nos sources filmiques, l'exercice de direction d'une entreprise semble donc un cheminement scabreux. Chacun des attributs managériaux est susceptible de prendre une contre-valeur connotée négativement. Est-ce ce qui amènerait les dirigeants à éviter de se confronter au concret ? Nous avons utilisé le terme de management métaphorique ; il nous semble en effet qu'il y ait transfert – ce qui est bien le propre de la métaphore – de la sphère d'intervention du dirigeant (apporter une réponse aux revendications ouvrières) vers un ailleurs abstrait (l'allégorie) ou surplombant (les magistrats).

L'étude de ces représentations nous met en porte à faux par rapport à l'approche wébérienne de la légitimité pour ce qui concerne cette période. Le fait que le dirigeant soit accepté dans le récit filmique repose sur des critères rationnels (le capital dont il dispose) et sur des critères de re-présentation qui échappent à la classification proposée par Max Weber[19]. Les critères de légitimité de type traditionnel (qui pourrait être la compétence métier du dirigeant ou le fait d'assumer une figure paternelle) ou d'ordre charismatique (la qualité exceptionnelle de l'homme qui le sépare du commun) sont irrecevables dans l'entreprise fictive. Les critères de re-présentation relèvent plutôt d'une logique disruptive[20]. Le dirigeant appartient à un ordre, un temps, un espace propres et dissonants par rapport à l'ordre des salariés. Dans le même temps, le dirigeant fournit les éléments de l'ordre productif (le bâti, les instruments techniques, l'organisation du temps de travail à travers les horaires d'entrée et de sortie par exemple) et la capacité à transformer cet ordre (par l'apport d'innovations, par la fluidité valorisée). Pour reprendre les termes d'Hélène Vérin, la fonction managériale est lieu de

[19] Max Weber, *Economie et société*, Paris, Plon, 1981 [1922].

[20] Si nous préférons le néologisme à sa traduction correcte *pertubatrice* ou à *intempestive*, c'est que le terme anglais ne comporte pas les connotations du terme français et renvoie davantage à l'idée de rupture qu'à celle de dysfonctionnement. Logique disruptive que Patrick Smets, dans sa thèse portant sur *La légitimité au quotidien. L'idéologie dans le discours managérial*, Bruxelles, 2005, renvoie au « *discours du managérialisme* » sur les organisations.

tension : il s'agit, pour le dirigeant, de « *réaliser l'ordre* » productif et de le « *subvertir* »[21] dans le même temps. Une double subversion est soumise au regard par le mode d'apparition du dirigeant à l'écran et par le fait que le dirigeant s'exempte des impératifs imposés à autrui.

Nous avons montré une compétence managériale en partie déconnectée de la dimension concrète. En abordant dans le prochain chapitre le rapport des dirigeants à l'argent nous allons retrouver une autre facette de leur *être au monde* tendant vers l'abstraction.

[21] Hélène Vérin, *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée*, Paris, Puf, 1982 (p.151).

Chapitre 5 : Le profit diabolisé

Le corpus sur lequel nous avons travaillé jusqu'ici fait du dirigeant le principal porteur de l'action managériale et donne à voir diverses facettes de celui-ci ; nous avons distingué précédemment le rôle de conception et la dimension autoritaire. *La Fièvre de l'or* – 1912 dont l'action est située dans le secteur bancaire permet d'explorer de façon plus approfondie les rapports du dirigeant à l'argent. Nous avons pu apercevoir dans la production Pathé antérieure l'image d'un monde figé où le capital est le moyen du travail et permet l'échange se concrétisant par une juste rétribution des travailleurs. La compétence du dirigeant y semblait réduite à la possession d'un capital. Rien n'était dit de l'origine de ce capital, hérité ou constitué du fait d'un talent particulier. Rien n'était suggéré de ce qui pourrait être la compétence du dirigeant en rapport à son capital, savait-il le développer ou allait-il le dilapider ? Cet autre film réalisé dans les studios français Pathé Frères permet de suivre le parcours d'un dirigeant, homme neuf que son ambition mène au-delà de ce qui avait été envisagé avant lui. A travers le parcours de Maxime Vermont, directeur de banque, nous chercherons à comprendre la nature du travail managérial et son inscription dans son environnement, qu'il s'agisse de sa clientèle, de la concurrence ou de la presse corporatiste. Dans un premier temps, nous décrirons les moyens mis en œuvre par ce banquier pour parvenir à sa réussite prodigieuse, puis nous tenterons d'expliciter quelle mentalité économique transparaît dans les représentations de l'argent propres à ce film. Si nous avons à nouveau choisi de nous arrêter sur un film Pathé, c'est qu'il offrait avec le personnage de Maxime l'archétype de l'homme sans passé visible mais plus souvent réduit au rôle de faire-valoir dans le reste de la production. Enfin, pour ne pas cantonner l'analyse aux réalisations d'une seule maison de production, nous élargirons le propos à la représentation du capitalisme financier dans le cinéma français de la même période.

Avec l'avancée du siècle, le public de cinéma s'est embourgeoisé parallèlement à l'évolution de l'industrie. Le cinéma a connu une « *croissance prodigieuse depuis 1906-1907* »[1]. A l'instar de l'automobile puis de l'aviation, il est considéré comme un secteur en expansion en cette seconde Révolution industrielle. Beaucoup sont prêts à y investir, des firmes nouvelles

[1] Pour ce qui concerne l'évolution du public, voir Pierre Leprohon, *Histoire du cinéma muet*, Paris, Editions d'Aujourd'hui, 1982, et pour l'évolution de l'industrie côté exploitation, voir Jean-Jacques Meusy, "Palaces et bouis-bouis. État de l'exploitation parisienne à la veille de la Première Guerre mondiale", *1895*, n° hors série, 1993, p. 67-99.

vont se créer. Pour se différencier elles vont chercher à imposer leur image de marque, il ne s'agit plus de faire figurer son logo à longueur de pellicule mais d'exprimer un style identifiable par le public. En 1911, chez Gaumont, Feuillade lance un manifeste avec la série *La vie telle qu'elle est*. Les films de cette série sont voulus pour faire rupture avec la production concurrente mais aussi, peut-être surtout avec un langage cinématographique jugé passéiste. Avec *Le Trust*, puis *En grève* Feuillade inaugure des réalisations à préoccupation sociale. Le succès transforme le manifeste en recette ; en 1912 Eclair lance une série similaire *Les Batailles de la vie* avec les films *Au pays noir*, *La Terre*, *Le Saboteur* et Pathé propose *Les scènes de la vie cruelle* avec notamment des adaptations des romans de Georges Ohnet[2].

C'est dans ce contexte d'un média à la recherche de son langage propre disposant des moyens techniques pour développer un récit que sort *La Fièvre de l'or*, ce « *drame de la vie moderne en 3 parties et 30 tableaux* »[3]. La réalisation de ce film de près d'une heure est créditée au générique aux deux noms de Ferdinand Zecca et de René Leprince. Le film est le récit d'une destinée : à la mort de son beau-père le banquier Paul Lefort, Maxime Vermont, jusque-là oisif, se retrouve à la direction de la banque. Il va impulser un développement nouveau à l'établissement. Ambition et émancipation sont les objectifs de cette entreprise. Son ambition est nourrie de gros besoins financiers, son penchant pour le luxe (tailleurs, tapissiers…) comme son goût du jeu l'ont endetté. Son désir d'émancipation se manifeste vis-à-vis de son beau-père, homme sévère dont il entend se démarquer. Cette rupture générationnelle visible dès *La Grève* - 1904 va s'étendre dans toute la production muette française, nous reviendrons dans la partie III sur le difficile rapport de filiation qui transparaît dans l'exercice de la conduite des affaires. Les moyens que se donne Maxime pour réussir son projet retiendront pour l'instant notre attention.

Les moyens de ses ambitions

L'absence de scrupule, condition d'accès au capital

Au début de l'intrigue si Maxime disposait d'un capital, il l'aurait dilapidé car il ne peut satisfaire ses créanciers. Et si le banquier accepte de faire un chèque à sa fille, il refuse de régler les dettes de jeu de son beau-fils. Dans la première partie du film intitulée *L'oiseau de*

[2] Nous avons déjà évoqué la teneur sociale du cinéma britannique des premiers temps. Le cinéma américain semble aussi offrir précocement des films sociaux avec, par exemple la production de Porter dont *Capital versus Labor* sorti en 1910 aux Etats-Unis et l'année suivante en France sous le titre *Capital et travail*.

proie[4], Maxime va se transformer en vampire avant l'heure. Nous le voyons solitaire mûrir une décision puis la mettre en œuvre avec promptitude.

> Renseigné par ses lectures sur un procédé d'étouffement, il entreprend de le tester sur son beau-père. Masqué et vêtu d'une cape, il escalade nuitamment un immeuble bourgeois, puis pénètre un appartement élevé. Précautionneux, il laisse le domestique s'éclipser avant de pénétrer plus loin. Mais quand il s'approche de son beau-père assoupi c'est pour découvrir que son projet infernal est inutile, l'homme est déjà mort. C'est de retour chez lui qu'il recevra officiellement la nouvelle de ce décès et son explication. La mort est due à la rupture d'une conduite de gaz.

Si Maxime a pris un tel risque c'est qu'il représentait sa seule chance d'accès à cette manne qu'il espère. Le capital sur l'écran français est le fait d'une oligarchie peu partageuse, et certains de ses membres savent faire fructifier leur héritage quand d'autres le dilapident. Le cinéma après guerre développera ces deux figures jumelles du capitalisme patrimonial (*Travail* -1919). Quant à ceux qui ont besoin de capitaux, pour satisfaire un goût dépensier ou pour parvenir à mettre sur le marché une invention révolutionnaire, ils n'ont que peu d'options[5]. Le cinéma français fait du capital la chose au monde la moins bien répartie, située hors de portée des hommes de projet. Pour résoudre la situation, les scénaristes envisagent deux expédients, un quelconque *deus ex machina* (dans lequel se confondent le hasard, les oncles d'Amérique, les vieilles tantes ou les charmantes héritières) ou la malhonnêteté. Le capital n'est pas le moyen des projets, il est thésaurisé plus qu'investi, et demeure la caractéristique de quelques-uns.

Dans ce contexte, la conduite de Maxime suit un plan réglé mené résolument et caractérise un personnage capable d'analyser l'information disponible à tous et de l'appliquer efficacement à son propre cas hors de tout scrupule moral. Moralité mise à part, cette conduite est ce qui est attendue au même moment Outre-Atlantique des étudiants de Harvard à qui l'on soumet depuis 1911 des études de cas[6], c'est-à-dire une compilation de documents et d'informations

---

[3] Citation du programme *in* Bousquet, *Catalogue Pathé*, vol. 4, 1995. La notice précise que le film est en couleur, la copie que nous n'avons pu visionner était elle une version noir et blanc.

[4] Texte d'un carton. Quelques années plus tard, Louis Feuillade chez Gaumont ira plus loin dans la représentation de tels oiseaux attirés par l'argent en créant la série des *Vampires* avec le personnage d'Irma Vep, ravissante voleuse assassine en justaucorps noir.

[5] Pour proposer une simple liste indicative de films ayant eu recours durant la période du muet à ces expédients scénaristiques, signalons un héritage inattendu (*Les 500 millions de la Bégum* – 1919, *Amour et carburateur* – 1925), une idylle avec une jolie fille mieux dotée (*La Lutte pour la vie* – 1930) ou la malhonnêteté (*Un fils d'Amérique* - 1925) ainsi que, fait extrême, le désespoir voire le suicide pour le malheureux inventeur incompris (*Par la main d'un autre* – 1913). Certains scénarios mêlant ces différents ressorts.

[6] Patrick Verley, *Entreprises et entrepreneurs du XVIIIe siècle au début du XXe siècle*, Paris, Hachette, 1994, signale l'ouverture des premiers cours de commerce dans une université américaine en 1881 et à partir de 1889 la multiplication des *Business Schools*. En 1908, nous apprend-t-il, Harvard ouvre la *Graduate School of Administration & Finance*. D'un enseignement d'abord centré sur les matières traditionnelles (comptabilité, droit des affaires…), Harvard ouvre le curriculum à l'organisation industrielle, puis à la

sur une entreprise ou un marché et dont ils doivent tirer la substantifique moelle afin de formuler ce qui fait le génie du cas et d'apporter une réponse pertinente à la situation ainsi comprise.

La manipulation du discours

Par effet du sort, Maxime a accédé à la tête d'une banque. Lui qui s'était senti à même de subvertir l'ordre moral, va transformer le rôle de l'entreprise. La deuxième partie du film, *La hausse*, le montre dans les bureaux de la banque, entouré de plusieurs employés ou administrateurs puis en compagnie de son épouse. A la tête de la banque depuis un an nous apprend un carton, nous le voyons montrer à deux hommes en costume – silhouettes de barbus habillés de redingote sombre que nous commençons à connaître – son dernier projet, une nouvelle publicité. A compter de ce moment, le film est centré sur l'effet de cette publicité sur les épargnants dans ce qui sera la plus longue séquence de cette partie (7mn sur 14). Nous sommes projetés dans les intérieurs domestiques les plus divers. Chez les petites gens, à la table du curé, auprès de la veuve, dans la famille d'agriculteurs, nous voyons en direct l'impact des publicités adressées par la banque Maximme.

> Un carton ouvre cette séquence : « *Par une publicité alléchante, il fait germer l'espoir dans toutes les classes de la société.* »

La sollicitation de ces clients potentiels est montrée par alternance de gros plans sur les courriers publicitaires et de plans moyens sur l'intérieur de ces témoins. Chaque courrier est individualisé, la rhétorique adaptée à la catégorie visée en fait toute l'efficacité. Tel le joueur de bonneteau, le futur client a les yeux écarquillés par la promesse et la facilité avec laquelle il est possible d'y accéder. Les publicités de la banque Maximme mettent en avant la préoccupation de chacune des catégories sociales en les interpellant directement et accompagnent ces quelques lignes accrocheuses d'un seul chiffre magique « 25% ».

> On y flatte le goût du lucre facile prêté aux catégories populaires :
> « *Avez-vous déjà gagné à la bourse ? … NON*
> *Peut-on y gagner ? … OUI*
> *La banque Maximme fait rendre 25% d'intérêts aux sommes qui lui sont confiées.* (...) » ;
> On y souligne la médiocrité du traitement des « *petits fonctionnaires – petits rentiers* » :

gestion à partir de 1911 – cadre dans lequel apparaît le recours aux études de cas. Voir aussi sur ce point Michel Drancourt, *Leçon d'histoire sur l'Entreprise de l'Antiquité à nos jours*, Paris, PUF, 1998.

« *qui vivez chichement avec les 3% que vous servent les Fonds d'Etat*. (…) » ;

… ou le besoin de constituer une dot pour les « *pères et mères de famille* » ayant fille à marier ;

… et la précarité de leur situation aux « *cultivateurs* » qui sont invités à réagir :

« *Supprimez vos soucis en contractant une assurance contre les Mauvaises Récoltes à la Banque MAXIMME.* »[7]

Ces quatre feuillets apportent chacun une démonstration rapide, simple et efficace, où l'on reconnaît la manière de Maxime. Les cautions utilisées afin de corroborer le message publicitaire prennent une dimension traditionnelle : chacun de ces feuillets personnalisés arrive avec le courrier distribué par un postier et, au-delà de l'apostrophe, le vocabulaire y est conventionnel et les préoccupations soulignées sont légitimes. Le ton dans lequel la promesse est exprimée est des plus assertifs, et la tournure particulière employée, « *faire rendre 25% d'intérêts* », réfère à une naturalité qui devient évidence. La Banque est en capacité de générer des intérêts comme d'autres traient leur vache. Cet effet d'évidence est accentué par l'inscription du message dans la quotidienneté (les quatre saynètes montrent que le contenu du courrier est discuté autour d'une table et, pour deux foyers, pendant le repas) et par le nom même de la banque (l'effet de redondance du prénom sur l'objet de la banque, le redoublement du 'M' et l'inflation de majuscules ne sont-ils pas l'expression iconique de la maximisation du profit ?).

Cette capacité qu'a Maxime Vermont d'utiliser jusqu'à son prénom rend l'audace du personnage. Il incarne une modernité en rupture avec son environnement. L'efficacité du message publicitaire réside ici dans la capacité à rendre simple, désirable, facilement accessible une situation idéale. Là encore la recette du bonneteau fait des miracles, c'est autant la réussite d'un baron, sa mise soignée mais neutre que les billets bien visibles et la harangue du teneur qui convainquent le passant de jouer. Nous retrouvons dans la campagne publicitaire conçue par Maxime les mêmes effets de légitimité et d'évidence, la même force d'attraction due au sentiment de simplicité et d'immédiateté du résultat. L'évidence suffit alors à faire taire et l'indétermination des épargnants les moins résolus et les doutes des plus raisonnables. Le tour de passe-passe consiste à subvertir l'ordre en prétendant l'actualiser. Garantir 25% d'intérêts n'est que rendre au père de famille inquiet, au paysan soucieux la tranquillité d'esprit qu'ils méritent. L'évidence se joue aussi du spectateur du XXI^{e} siècle, la capacité d'une entreprise à adresser un courrier personnalisé aux diverses catégories de sa

clientèle potentielle ne fait pas de doute à l'ère des mailings, mais qu'en est-il en 1912 ? Les moyens prêtés à Maxime par les auteurs du récit paraissent dépasser les techniques réellement mises en œuvre par les dirigeants les plus entreprenants des années 1910[8] et laissent imaginer en coulisses une organisation terriblement efficace. Héros négatif, Maxime n'en est pas moins cet homme exceptionnel que ses capacités séparent du commun. Et le caractère fortement individualiste de son parcours l'éloigne encore davantage de son entourage.

La puissance de l'égo

Personnage central de l'intrigue, l'ambitieux Maxime Vermont est captivant par son ambivalence. Au-delà de sa capacité à l'innovation, il se distingue par son esprit d'entreprise, son goût du risque autant que par son âpreté au gain et son désir de reconnaissance sociale.

Son entreprise est avant tout un projet individualiste. Sa réussite est sienne et s'il y associe son épouse c'est plus comme moyen de son ascension qu'en tant que partenaire. M^{elle} Lefort en se mariant lui a apporté sa légitimité familiale puis un héritage conséquent. Nous sommes loin ici des parcours de couples entrepreneurs comme les Boucicaut ou les Cognac-Jay, innovateurs ayant transformé le visage de la consommation de masse quelques décennies plus tôt. Leur origine sociale diffère, Maxime est un oisif vivant de la dot de son épouse quand les autres connaissent le monde du commerce de l'intérieur. Cependant deux éléments peuvent rattacher Maxime à ces trajectoires d'entrepreneurs, l'innovation d'une part, la continuité entre l'espace familial et l'espace professionnel, d'autre part. Ce dernier point est particulièrement signifié en début des deuxième et troisième parties du film. L'ouverture de la partie deux se déroule dans le bureau au sein de la banque, et c'est son épouse qui introduit en maîtresse de maison deux probables associés. C'est un effet de montage qui donne à voir la continuité en dernière partie du film : Maxime sort de la chambre de son épouse par une porte située à gauche de l'écran et entre – après coupure entre les deux plans fixes – dans son bureau à la banque par une porte latérale située à droite de l'écran. La proximité physique des deux univers demeure pourtant loin des relations familiales typiques du management paternaliste qui signa la réussite du Bon Marché[9].

---

[7] Les citations sont extraites des cartons. L'inflation visuelle que connaît le nom de l'entreprise y est progressive - la banque se dotant d'une floraison de majuscules au fil des situations passées en revue.

[8] L'usage de la publicité est fort répandu, les grands magasins ont pris l'habitude d'adresser des courriers publicitaires et des catalogues par voie postale à leurs clients mais nous ne disposons pas d'informations sur une éventuelle gestion discriminante de la liste des clients en fonction de leur profil tel que cela se pratique aujourd'hui.

[9] Pour ce qui est du management paternaliste et du caractère innovateur des grands magasins se reporter à Michael B. Miller, *Au Bon Marché, 1869 - 1920. Le consommateur apprivoisé*, Paris, Armand Colin, 1987, qui voit dans « *le caractère familial de leurs entreprises* (…) *le secret, et non l'obstacle, du changement.* » (p.223)

Par ailleurs Maxime est montré comme un homme seul. A l'image il est accompagné de domestiques, d'employés, de relations professionnelles ou sociales, mais il ne travaille pas avec une équipe et n'entretient pas plus de relations amicales. Son bureau en ce sens est un lieu étonnant. Maxime a repris le poste de son beau-père en termes de fonction et d'espace physique. Ce bureau est un lieu ouvert à usage collectif : pour ce qui est du mobilier, deux massifs secrétaires y sont visibles occupés par des employés. A gauche de l'image, se trouve une simple table, celle que Maxime utilise occasionnellement. Desservie par deux portes latérales, la pièce donne accès par la droite à l'appartement du dirigeant et par la gauche au hall de la banque. Ce hall, le bureau n'en est séparé dans le fond que par un long guichet - mur bas surmonté d'un haut treillis métallique décoratif, ce qui fait que toutes les scènes ayant lieu dans ce bureau donnent à voir le flux des clients et des employés en l'arrière-plan. Ainsi inclus dans l'univers professionnel, le lieu n'a ni la majesté du bureau du patron dans *La Grève* – 1904, ni le confort de celui de *Gerval, maître de forges* – 1912. Il a cependant un point commun avec ces deux lieux, il semble très peu fait pour une activité continue de dirigeant.

Quand il conçoit une idée neuve, Maxime est montré seul sans lieu de rattachement particulier. Il serait ainsi une représentation négative de l'homme providentiel, agissant seul, mu par son génie propre. On pourrait voir ici une figuration de la mystique dix-huitiémiste du pêcheur ou chasseur individu isolé conçu comme point de départ à l'histoire. Dans l'introduction à la Critique de l'économie politique, Marx[10] présente cette mystique pour la rejeter en ce qu'elle serait la tradition du libre-arbitre qui dénie toute nécessité à l'association. Il nous semble que quelque chose de cette vision du monde est à l'œuvre dans la figure persistante du dirigeant homme solitaire. Sans subordonné ou conseiller proche, Maxime entretient des liens tout aussi distendus avec ses partenaires financiers. Ceux-ci restent des silhouettes dans le film, seule la tenue des deux hommes à qui Maxime présente son projet de publicité, nous permet de les supposer des associés ou actionnaires qu'il informerait de ses décisions. Il dirige sans partage et ne côtoie dans l'exercice de sa fonction que des exécutants ou des dupes. Ceux qui ne lui obéissent pas s'achètent avec plus ou moins d'élégance : le bal célébrant son « *10^e million* » semble plus une démonstration fastueuse de pouvoir qu'une invite faite à un réseau amical de partager sa réussite ; quant au journaliste dont les chroniques sont défavorables, il reçoit lui une offre plus directement palpable pour se taire.

[10] Marx Karl, "L'introduction à la Critique de l'économie politique", *in Karl Marx- Friedrich Engels : Textes sur la méthode de la science économique*, Paris, Editions sociales, 1974.

L'égocentrisme du dirigeant solitaire s'exprime aussi par son dandysme. Maxime a le goût des belles choses pour son intérieur mais aussi pour lui-même, les factures de ses créanciers en témoignent. Dans la scène d'ouverture, nous le voyons occupé à sa toilette. Il est dans ses appartements entouré de domestiques empressés à lasser ses bottes, lui apporter les derniers messages. Le miroir en arrière-plan renvoie son reflet en pied – miroir que l'on peut comprendre comme le signe de la fatuité et de la duplicité et qui reste l'outil de contrôle de tout séducteur.

Homme sans scrupule, Maxime apparaît aussi à l'image comme un homme d'exception : dirigeant autocrate régnant moins par autoritarisme que par sa capacité à stupéfier son entourage par le discours, par la hardiesse des idées et par le dynamisme de son action. Actionnaires, employés, épargnants, journalistes, peu résistent à ce meneur charismatique. Est-ce sa fonction de banquier qui nourrit l'attraction ? Nous allons essayer de comprendre ce que peut être l'aura de la Banque et de la Bourse pour un personnage comme Maxime.

L'argent tyrannique

La Fièvre de l'or. Le titre de ce film de 1912 impose une analogie d'ordre pathologique pour comprendre ce qui se passe autour de la corbeille. Le monde de la bourse, dont les ressorts restent hermétiques au profane, attire romanciers et cinéastes par son potentiel dramatique quand des fortunes sont réduites à néant en l'espace d'une séance. Le film de Zecca et Leprince dépeint la Bourse et les boursiers avec une certaine équivoque que nous allons tenter de préciser avant de nous intéresser à la nature de l'argent.

L'ambivalence du film

L'image montre Maxime en personnage central, homme exceptionnel dont les actions façonnent la trajectoire de héros négatif. Le contrepoint à son épopée est moins sa fin tragique que le discours moralisateur qui vient en quelque sorte doubler le récit. Le découpage du film permet d'en saisir le double fonctionnement : d'une part, un récit en trois temps déroulant l'exposition des motifs, l'apogée d'un parcours puis la déchéance ; d'autre part, un discours moralisateur surtout exprimé dans le texte des cartons ponctuant le récit[11].

Dans ce récit, nous retrouvons la mécanique de la tragédie antique. Un héros qui ne saurait être ni sympathique ni antipathique est gouverné par un destin exigeant, sa fin violente peut

[11] Dans le découpage par séquences du film (tableau n° 5.1) nous reprenons certains textes des cartons signalés par des guillemets.

être présagée dès l'exposition du récit. L'intitulé des trois parties explicite ce destin tout tracé: *l'oiseau de proie, la hausse, la baisse* en confondant en un même cycle le cours de la bourse et le destin d'un homme. Aussi doué et dépourvu de scrupules qu'Ulysse, aussi exposé qu'Achille, Maxime reste ambivalent comme les deux héros grecs. Le spectateur est susceptible d'admirer sa hardiesse autant qu'il réprouvera son immoralité ; et ainsi se trouve dans la position d'une partie de la bourgeoisie française voyant d'un œil fasciné et inquiet les développements du capitalisme[12].

Avant d'aborder la structure même du film, il est un point que nous voudrions souligner : l'ambivalence des plans. Hormis le travelling donnant à voir l'ampleur de la fête dans la séquence de « *la célébration* » en partie deux, le film est composé de plans fixes qui nous ont semblé au premier abord difficiles à caractériser. Nous sommes face à un film en plans moyens typique de la production française qui lui est contemporaine[13] présentant une grande profondeur de champ et une prédilection pour le plan fixe. Pourtant, ici, l'occupation de l'espace par les acteurs permet le passage du plan général au plan rapproché. En d'autres termes, un même cadre, un même point de vue autorise une pluralité d'images. La profondeur de champ et l'occupation variable de l'espace du premier plan à l'arrière-plan permettent au même cadrage en plan fixe de donner à voir un plan général, un plan moyen et un plan rapproché.

> Dans les scènes domestiques de la première partie mettant en scène la famille de Maxime, les plans moyens d'intérieurs vastes se font plans rapprochés centrés sur la cellule familiale. Ainsi la séquence du refus se déroule dans le salon, tout en profondeur, du banquier Lefort. De la scène de vie sociale conventionnelle en plan moyen – un domestique introduisant Mme Vermont et son fils chez le banquier Lefort – nous passons à une scène familiale intimiste – un homme mûr, sa fille et son petit fils – en plan rapproché par le seul fait du mouvement des acteurs se déplaçant au cours de la scène vers le premier plan.

Cet usage de l'espace (ou de la profondeur de champ) lié au montage fluide (le passage d'un plan à un autre / de la chambre à la banque par un jeu de portes ouverte à gauche – fermée à droite déjà signalé) donne à voir la continuité entre espace social et espace familial ainsi qu'entre espace familial et espace professionnel : on le voit nettement dans le découpage (tableau 5.1, deux pages suivantes).

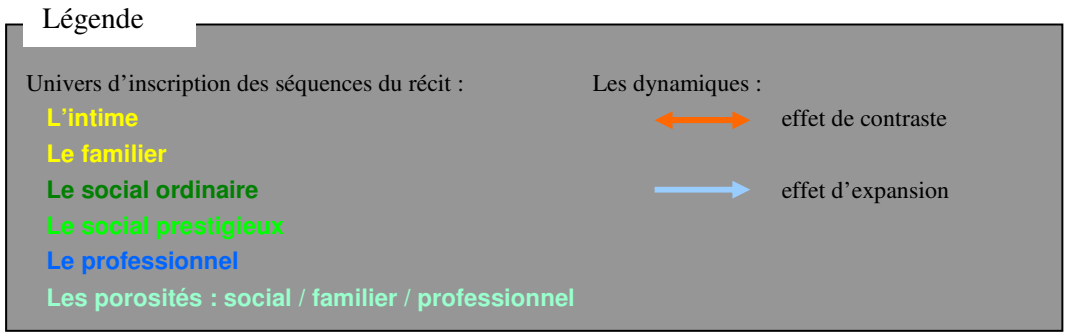
---

[12] Voir les développements de Miller, *op. cit.,* détaillant la tension entre valeurs du passé et un monde de la consommation de masse, de la bureaucratisation et de la rationalisation – monde relevant de règles nouvelles.

[13] Sur la mise en scène en profondeur voir Ben Brewster, "La mise en scène en profondeur dans les films français de 1900 à 1914", p.204-217, *in Les premiers ans du cinéma français*, Pierre Guibbert (dir.), Perpignan, Institut Jean Vigo, 1985, et pour ce qui est de l'évolution des cadrages se reporter à Pascal Bonitzer, *Le champ aveugle. Essais sur le cinéma*, Paris, Gallimard, 1982.

Tableau n° 5.1 – Découpage du film

Partie	Séquence	Durée	Personnages visibles à l'écran	Lieu de l'action	Plan
	Générique	0'54"		blanc sur fond noir	
1ère partie : L'oiseau de proie		**19'**			
	Maxime Vermont chez lui	5'04"	Maxime, ses domestiques, puis deux fournisseurs et une jeune femme (son épouse).	chambre de Maxime un salon attenant	PM chambre PG salon GPs factures, lettres dont une "dette de jeu"
	la lettre dictée		Maxime et son épouse. L'épouse avec un jeune garçon (leur fils).	le salon chez Maxime	PG salon GP lettre
	"Le beau-père de Maxime Vermont"	2'36"	Le banquier Paul Lefort, un employé de bureau, un domestique de Maxime introduit par un 2nd employé en tablier, en fond des clients et employés.	une **banque** vue de l'intérieur côté guichet	PG 1'22"
	le rendez-vous accepté		Maxime, son épouse et son fils, le domestique.	le salon chez Maxime	PG GP lettre 1'14"
	Le refus …	5'18"	Un domestique, l'épouse, le fils, le banquier Lefort	un salon chez le banquier Lefort	PM > PR GPs factures & dette 2'24"
	…son annonce …		Maxime seul puis avec sa femme et son fils, et seul à nouveau.	le salon chez Maxime	PM > PR 1'24"
	…et sa conséquence		Maxime seul.	le salon chez Maxime	PM > PR GP livre ouvert 1'12"
	Le schème infernal	5'00"	le banquier, un domestique puis Maxime.	chez Lefort : - un petit salon - une vaste salle	PR PG PM
	L'annonce du décès	1'05"	un domestique, un homme au visage émacié (le Dr Lafont), Maxime et son épouse.	La chambre du banquier Lefort	PM GP "*permis d'inhumer*"
2ème partie : La hausse		**14'06"**			
	Maxime à la direction de la banque	3'00"	Maxime, 4 employés, 1 dactylo. Sortie des employés. Son épouse introduisant 2 hommes à barbiche. Derrière le guichet, en arrière-plan, des employés et des clients et clientes.	même intérieur de la **banque** que précédemment	PG/PM GP tract publicitaire
	Chez les clients potentiels	6'33"	une ménagère, le postier, le chat et l'époux de la 1ère	intérieur de petits rentiers - cuisine	PM GP publicité 1'07"
			un curé et sa bonne, le facteur	intérieur confortable - salle à manger	PM GP publicité 2'27"
			une femme, sa domestique, un jeune homme et la fille de la 1ère	intérieur élégant - salon	PM GP publicité 1'30"
			une femme et 3 hommes	près de l'âtre chez des agriculteurs	PM GP publicité 1'19"
			foule et file d'attente	extérieur rue	PM 0'10"
	"La célébration"	4'33"	hommes en habit, femmes en robes de soirée, Maxime, son épouse	**salle de bal** et salon	PG / PM travelling D puis G 1'59"
	le veau d'or		les mêmes et les danseuses khmers	salle de réception	PE > PG>PM 2'34"
3ème partie : La baisse		**19'47"**			
	"Le commencement de son déclin"	1'32"	la jeune épouse alitée, Maxime, son fils, le médecin, la garde-malade puis deux domestiques	chambre de l'épouse	PG
	Maxime et la presse financière	4'19"	- Maxime, deux employés, la dactylo et l'activité de la banque en arrière-plan - Maxime, le chauffeur, un passant	intérieur **banque** rue devant la banque	PM GP du journal *Modern Finance*
	"les roquets de la presse"		un journaliste, son domestique, puis Maxime	**bureau-salon** du journaliste à son domicile	PM GPs carte de visite M.V., enveloppe *Assistance publique* 2'45"
	La chute en Bourse	5'49"	Maxime, une foule d'hommes en costume sombre et chapeau, un jeune commissionnaire	extérieur rue et marches de **la Bourse**. intérieur de la Bourse, la corbeille à l'arr-plan	PG PMs GPs sur le cours de l'action Maximme : 300 à 98
	ultime tentative		Maxime, employé, qqs personnes à l'arrière plan	rue devant la banque puis intérieur **banque**	PM GPs sur les valeurs de l'action : 110 à 17 GP sur un ordre d'achat 2'29"
	La diffusion de l'information	0'56"	- foule populaire des vendeurs de journaux - foule des grands boulevards	une rue, les boulevards	PEs
	"Le Krach"	7'11"	- la ménagère et son époux - le curé et sa bonne - la mère de la fiancée, la père du fiancé et les 2 jeunes gens, le notaire	divers intérieurs	PMs GPs de journaux : *La Presse* , *Modern Finance* et d'une lettre. 3'31"
	"L'assaut de la banque"		- des hommes bientôt en foule - Maxime, des employés, la foule puis son épouse, son fils, deux domestiques	rue, intérieur **banque**, l'appartement de Maxime : petit salon, chambre de son épouse, grand salon	PG PM 3'40"
	Générique de FIN	0'04"		blanc sur fond noir	
	Durée totale	**54'**			



Ces effets de continuité et de fluidité dessinent moins un parcours possible à l'instar du cinéma des Lumière qu'ils ne témoignent de l'intrication de ces sphères que nous avons appris à différencier[14]. Par le découpage du film nous pouvons mettre en relief six univers d'inscription du récit. Ces univers se rattachent à la maison pour ce qui est de l'intime (le rapport à soi) et du familier (le rapport aux proches), à la personne sociale pour ce qui est de sa place dans le monde qu'il s'agisse de la rue (ce que nous avons nommé le social ordinaire) ou des pairs (le prestige) et enfin, aux lieux d'exercice professionnel *stricto sensu* (la banque et la Bourse) ou dans une acception plus large (le bureau du journaliste à son domicile).

La caractérisation des séquences est la plus nette dans la première partie à construction symétrique. La banque, qui deviendra au fil du récit l'enjeu, nous y est montrée de façon assez brève (1mn 22 sur 19mn) mais très différenciée du *domus* en ce qu'elle fait intervenir des personnages dans un contexte professionnel (banquier, employés, clients). S'il y a ici intrication c'est que le banquier intervient dans le récit au seul titre du lien familial. La deuxième partie montre de façon séquentielle les trois registres professionnel, familier et social. Ce découpage ne marque pourtant pas une logique d'exclusion : dans la banque, l'épouse de Maxime introduit les actionnaires. Nous comprendrons par la suite qu'appartement et bureaux sont adjacents. Dans la séquence centrale, les divers foyers dans lesquels nous pénétrons ne sont vus que par l'entremise de la publicité ; ces individus et familles se font clients en disparaissant dans la foule qui compose la file d'attente. Quant aux festivités qui closent cette partie, elles sont « *la célébration* » de la réussite professionnelle de Maxime.

La dernière partie déroule le climax dramatique et on y voit s'exacerber l'interpénétration des différentes sphères. C'est le journaliste financier recevant le banquier mis en cause à son

[14] Voir sur ce point les recherches menées par la sociologue Dominique Méda dont le présupposé semble l'inquiétude des effets d'une trop grande perméabilité entre ces sphères, notamment Dominique Méda, Hélène Garner *et al.*, "La difficile conciliation entre vie professionnelle et vie familiale", *Premières Synthèses*, n° 50.3, décembre 2004.

domicile. C'est l'argent du pot de vin attribué à une œuvre de charité. C'est la Bourse dont l'influence dépasse le parquet et la coulisse pour s'infiltrer au-delà des grands escaliers vers la rue. Ce sont les boulevards confirmant la chute de Maxime quand les vendeurs de journaux à la criée diffusent l'information du krach. C'est la foule des petits porteurs lésés envahissant la chambre de l'épouse alitée.

L'activité d'ordre professionnel, managérial, économique est étroitement imbriquée aux temps du social et de la famille. Cette intrication signe l'ubiquité du dirigeant Maxime Vermont. Sa fonction n'est pas circonscrite précisément, sa place n'est pas cantonnée à un bureau dédié, son rôle exige plutôt sa présence dans de multiples lieux. Ce dirigeant est légitimement présent dans une salle de bal, un bureau ou un salon. Il sait s'adresser à tous les niveaux de la société (petits porteurs, actionnaires, subordonnés, journalistes). Cette pluralité des lieux du dirigeant est sensible dans plusieurs films de notre corpus pour la même période : *Gerval, maître de forges* – 1912, *La Lutte pour la vie* – 1914… Le dirigeant entretient un réseau social où il semble porteur d'un rôle d'animateur ; ainsi la séquence du bal est essentielle dans ces trois films : expression de la réussite pour Maxime Vermont ; moment de réconciliation entre le management (dirigeant et contremaître) et les ouvriers dans la scène finale de *Gerval* où s'imbriquent les sphères familiales et professionnelles ; grandioses festivités familiales à la moitié du film qui marquent le basculement du destin du héros de *La Lutte pour la vie*, rencontrant, par un effet de la fortune, dans les personnes d'un manufacturier et de sa fille et son futur patron et sa future épouse. La couverture sociale apparaît comme un facteur indispensable à l'exercice de la fonction managériale. Plus qu'un attribut de cette fonction, elle semble en être le moteur. Les célébrations prestigieuses sont alors les rituels d'un groupe auquel on appartient (*Gerval*, *La Lutte…*) ou auquel on aspire (*La Fièvre de l'or*). De la couverture sociale, les films déploient un réseau étendu de gens du même monde liés par des attaches familiales et/ou professionnelles. Cependant quand *Gerval* ou *La Lutte…* affirment une proximité entre classes, voire une porosité, le récit de *La Fièvre de l'or* reste attaché à un parcours singulier.

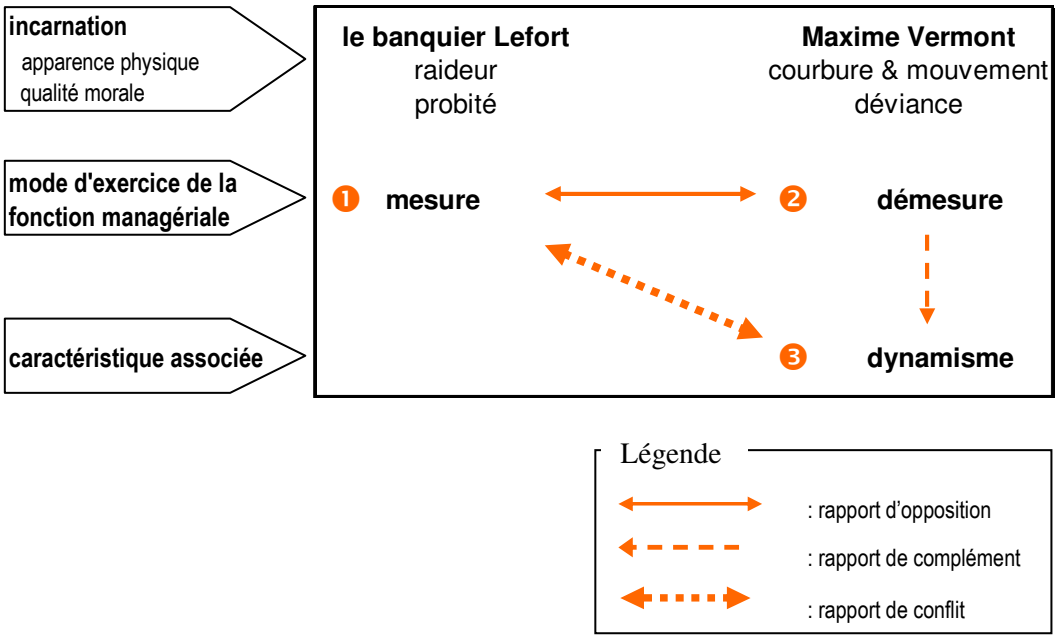
La narration elle-même fait justice à cette singularité, maintenant le discours moral hors champs. Il est l'expression d'un jugement transcendant qui s'acharnerait sur Maxime dès que celui-ci a atteint son zénith. La maladie de son épouse est le premier signe d'un retournement du sort, ensuite s'accumulent les difficultés : le journaliste qui de toute la presse financière est le seul à lui résister, le cours de son action qui s'effondre malgré les différentes tactiques essayées. Par ailleurs, nous lisons un commentaire moral à la manière du chœur antique dans

les cartons ponctuant le récit. Nombreux, avec leurs textes courts, ils apportent comme un désaveu à l'image. Ils peuvent exceptionnellement prendre le parti de Maxime. Ainsi le journaliste de *Modern Finance* est inclus dans « *les roquets de la presse* » bien qu'il paraisse être le premier à avoir pénétré le jeu risqué de Maxime à la bourse et les périls qu'il fait courir aux petits porteurs.

Dichotomie autant qu'ambivalence, le film montre deux figures antithétiques du banquier. L'efficacité amorale, le goût du risque et de l'innovation, le dynamisme de Maxime sont opposés au rigorisme probe de Lefort. Homme tout d'une pièce, le banquier Paul Lefort incarne le juste milieu. Il vit dans un luxe sans ostentation, se contentant d'un seul domestique. Il n'a pas d'ambitions démesurées pour son entreprise et n'attend pas plus qu'il ne promet des profits fabuleux. Son patronyme ajouterait si nécessaire à cette image rassurante. Son prénom apparaît uniquement dans le générique du début, il est ensuite désigné le plus souvent dans les cartons par sa fonction et ce patronyme, « *le banquier Lefort* ». Son interprète, Louis Ravet, corps contraint dans un manteau noir à l'étoffe roide, gilet fermé et comme cadenassé de sa chaîne de montre, haut col de chemise imposant une certaine raideur à l'ensemble de l'allure, a un jeu placide quand Claude Garry dans le rôle d'un Maxime grand et mince en bottes et veste redingote courte affiche une élégance désinvolte dès sa première apparition. L'acteur a un jeu extrêmement mobile. Quand il réfléchit c'est en faisant les cent pas, on le voit à loisir entrant et sortant de chambres, bureaux, salons, courant de sa banque à la Bourse. A la raideur de son beau-père, il oppose une silhouette souple et fréquemment courbée : visage penché vers son enfant, tête entre les mains, corps penché sur le téléscripteur. Lefort/Ravet représente une figure de père inscrite dans l'ordre symbolique quand Maxime/Garry est pris dans les rais d'une réalité prosaïque.

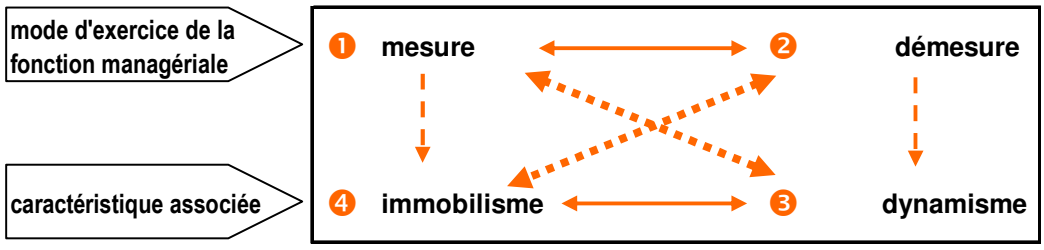
Disparu de l'écran en fin de la première partie, le banquier Lefort demeure hors champ l'image morale du dirigeant que Maxime n'est pas. Nous retrouvons ici la tension entre deux modèles de dirigeant : l'un trouvant dans l'entreprise un élément stable de son identité et de sa place dans le monde, l'autre l'investissant de ses désirs de réussite et apparaissant comme un facteur de disruption. L'opposition classique de la *mesure* à la *démesure* est ici compliquée par l'association du dynamisme à Maxime Vermont ainsi que nous l'avons schématisée dans la figure suivante (figure 5.1 page suivante).

Figure n° 5.1 – La double figure du dirigeant (l'explicite du film)



Si nous devions compléter le schéma dans la logique d'une lecture sémiologique en formulant ce que le film laisse implicite, nous opposerions le dynamisme à l'immobilisme ou à une forme de conservatisme. Ce faisant, nous obtenons une nouvelle figure :

Figure n° 5.2 – La double figure du dirigeant (l'implicite)



Nous reviendrons sur les figures de cette opposition avec la notion d'*hybris* en traitant, plus loin, de la question de la légitimité du capitalisme financier.

La métaphore du jeu

La vision cyclique des logiques boursières, la baisse suivant *par nécessité* la hausse, que le film emprunte à Zola[15], nourrit une métaphore du jeu d'argent. Cette analogie est renforcée par le peu d'éléments explicatifs apportés par le film concernant le motif de la baisse. S'agit-il d'une fatalité ou de l'effet d'un mécanisme logique : la surévaluation de la cotation des actions Maximme ? La constitution d'une fortune colossale (les dix millions signalés par un carton) pouvait tenir au talent de Maxime. Cependant comment comprendre la perte totale de son avoir ? C'est que le gain comme la perte relèvent aussi de la chance, de celle que l'on est susceptible de rencontrer à une table de jeu. La fin de Maxime Vermont se suicidant d'un coup de pistolet renvoie à toutes celles des joueurs de casino – figure tellement présente dans le cinématographe du début de siècle. L'analogie entre le monde de la Bourse et les jeux d'argent sera ensuite exploitée par les cinéastes et élargie à une analogie entre l'entreprise et les jeux d'argent. De façon indicative, nous pourrions citer quelques films inspirés de Zola : *Travail* – 1919 d'Henri Pouctal, *L'Argent* – 1928 de Marcel L'Herbier. Le premier met en scène l'héritier prodigue dilapidant à une table de jeu les bénéfices puis les avoirs de l'usine familiale. L'Herbier reprendra un personnage similaire dans *L'Aventurier* – 1934. Si ce thème, le rapprochement de la frénésie du jeu et de l'esprit d'entreprise, parcourt son œuvre[16], c'est dans son film de 1928 qu'il en donne une représentation visuellement très aboutie. Dans son adaptation modernisée du roman éponyme de Zola, la métaphore peut se lire jusque dans le décor : ainsi le sol de l'antichambre démesurée des financiers, damier en noir et blanc, devient un gigantesque plateau de jeu.

L'on trouvera des illustrations supplémentaires de ces rapprochements entre les jeux d'argent et l'esprit d'entreprise dans le tableau 5.2, page suivante. Y figurent les films que nous avons répertoriés parce que traitant des jeux de hasard ou des placements boursiers et plaçant ceux-ci sous le registre de l'assujettissement de l'individu à sa passion. Jusqu'au milieu des années 1930, la figure de l'héritier prodigue prédomine. Mais il semblerait que le thème du jeu associé au personnage du dirigeant d'entreprise trouve son zénith dans la période du Front populaire avec *La Vie est à nous* – 1936. Le film collectif de 1936 souligne l'ignominie d'un

[15] Emile Zola, *Carnets d'enquête*, Paris, Plon, 1993, décrit la « *logique de l'écroulement* » dans les notes prises en 1890 suite à son entretien avec Lévy alors qu'il recherche « *l'explication structurelle des épisodes dramatiques* » de la Bourse de Paris : « *la baisse se produit infailliblement, chaque fois que les cours montent trop, d'une façon déraisonnable.* » (p.110-111) « *Vendredi noir, cela est périodique.* » (p.112) Ses notes montrent comment le cycle boursier entraîne la formation de deux catégories d'acteurs, les haussiers et les baissiers, et comment chaque moment de déroute est synonyme d'une montée de l'inquiétude où chacun fait tout pour préserver son « *masque impassible* ». (p.114) Nous ne saurions dire si cette vision est propre à cet auteur, mais ce qui mérite d'être souligné est que Zola arrive à cela par un véritable travail d'enquête sur le monde de la Bourse.

[16] Voir en particulier *Forfaiture* – 1935 et *L'honorable Catherine* – 1943.

système en montrant un capitaliste chiche envers ses ouvriers se révéler un joueur capable de perdre des sommes impressionnantes à la table de jeu. Extrêmement vivace pendant une décennie (1926-1937), le thème affleure ensuite dans des films divers, mais nous ne l'avons pas retrouvé traité avec une telle force dans la production postérieure, si ce n'est dans quelques films historiques dont l'action est située dans les années 1930 (*La Banquière* et *Stavisky*).

Tableau n° 5.2 – Rapprochement jeu d'argent et esprit d'entreprise

année de production	titre	Réalisateur	mode de représentation
1912	**La fièvre de l'or**	Ferdinand Zecca & René Leprince	un moteur du récit +une analogie
1915	**En famille**	Georges Monca	une représentation incarnée : le fils prodigue
1919	**Travail**	Henri Pouctal	une représentation incarnée : le fils prodigue
1921	**L'Empereur des pauvres**	René Leprince	une représentation incarnée : le fils prodigue
1924	**L'Aventurier**	Maurice Mariaud & Louis Osmont	une représentation incarnée : personnage prodigue + martingale boursière
1928	**L'Argent**	Marcel L'Herbier	un moteur du récit : le jeu + la Bourse + des images
1932	**Théodore et Cie**	Pière Colombier	une représentation incarnée : le fils prodigue
1933	**Le Maître de forges**	Fernand Rivers & Abel Gance	un moteur du récit : le jeu d'argent
1934	**L'Aventurier**	Marcel L'Herbier	une représentation incarnée : le fils prodigue
1934	**La Banque Némo**	Marguerite Viel	La Bourse et la spéculation
1936	**L'Argent**	Pierre Billon	La Bourse et la spéculation
1936	**La Vie est à nous**	Renoir, Le Chanois, Becker, Zwobada	un moteur du récit : le jeu d'argent comme loisir
1937	**Forfaiture**	Marcel L'Herbier	un moteur du récit : le jeu d'argent comme loisir
1943	L'honorable Catherine	Marcel L'Herbier	un moteur du récit : l'horloge payante comme mode de financement
1974	**Stavisky**	Alain Resnais	La Bourse
1980	**La Banquière**	Francis Girod	La Bourse + une image fugace : table et jeu de cartes
1980	***Le jardinier***	*Jean-Pierre Sentier*	un moteur du récit : la tombola comme principe d'organisation
1981	***Pétrole ! Pétrole !***	*Christian Gion*	une image : table de réunion à l'identique des tables à tapis vert des casinos
1984	***Ça n'arrive qu'à moi***	*Francis Perrin*	une image : vue d'une salle de jeux
1985	***La Galette des rois***	*Jean-Michel Ribes*	une analogie : une principauté de type monégasque
1987	***Association de Malfaiteurs***	*Claude Zidi*	un moteur du récit : le loto comme mode de financement

Légende

Film du corpus

dt *Film à représentation mineure des jeux d'argent*

Film hors corpus

La confusion entre les jeux d'argent et la finance, qu'elle soit traitée sous un angle critique, idéologique ou moral n'est jamais anecdotique. Si l'on tente de comprendre sur quoi se fonde cette métaphore, la première évidence pour le novice est que la table de jeu est le lieu où l'argent circule. Chacun est susceptible de perdre ou de gagner. Par la « *dette de jeu* » qu'il ne peut honorer et que son beau-père rejette violemment, nous savons que Maxime a perdu gros.

Pourtant nous ne le verrons pas à une table de jeu. Alors qui, mieux qu'un spécialiste du jeu, pouvait rendre compte de ce qui s'y passe ? Un auteur britannique nous donne à voir l'attrait des jeux d'argent dans un texte se référant à un casino français de la côte normande.

> « *He was amused by the impartiality of the roulette ball and of the playing-cards - and their eternal bias. He liked being an actor and a spectator and from his chair to take part in other men's dramas and decisions, until it came to his own turn to say that vital 'yes' or 'no', generally on a fifty-fifty chance.* »[17]

Ces oxymores, l'impartialité biaisée, l'acteur-spectateur, résonnent avec l'ambivalence du film de 1912 et renvoient à ce qu'il est possible de dire de la Bourse. La fiction retient la simplicité du drame classique qui s'y joue et la complexité des mécanismes boursiers dont elle donne à voir quelques réalités sans jamais les expliciter : l'omniprésence des chiffres, la cohue masculine autour de la corbeille, le difficile repérage du motif des groupes en présence[18], le rôle de la presse financière. Les mécanismes de l'un et l'autre lieu échappent au néophyte qui se raccroche à des images impressionnistes faute d'un nécessaire mode d'emploi. Le texte que nous avons cité de Fleming est suivi d'une laborieuse description des règles du baccarat. De même Zola tout en affirmant la simplicité de l'univers boursier, « *En une heure on peut examiner, comprendre tout ce qui s'y passe*. »[19], mène une exploration livresque sur son sujet avant de solliciter quatre informateurs, remisier, banquier… qui vont notamment l'éclairer sur le krach de l'Union Générale en 1882. Il note en particulier que les roueries « *sont toutes basées sur l'ignorance où le public français est de la Bourse.* »

> Des notes prises par Zola en 1890, nous retiendrons deux citations pour témoigner de l'opacité du lieu : « *Il faut que je jette cela au premier chapitre, la Bourse au milieu de Paris comme une caverne mystérieuse et béante, où se passent des choses auxquelles personne ne comprend rien*. »
>
> A propos des carrières possibles à la Bourse, il écrit non sans contradiction : « (…) *seuls, les prédestinés réussissent. Il y a peu d'exemples d'une grosse fortune commencée ainsi : il faut des aptitudes, tout un génie.* »[20]

---

[17] Ian Fleming, *Casino Royale*, Londres, Penguin Books Ltd, 2006 [1953], (p.49) décrivant son personnage s'apprêtant à jouer au baccarat.

[18] Ainsi le programme accompagnant le film à sa sortie détaille sur une page la distribution dans ses moindres détails, la vision du film permet moins de distinguer « *le remisier* » des « *garçons de recettes* » ou parfois des « *boursiers* », de reconnaître les « *courtiers marrons* » des « *boursiers* » ou même dans la banque de retrouver « *le fondé de pouvoirs* » parmi les « *employés* » in Bousquet, *Catalogue Pathé*, vol. 4, 1995, p.598.

[19] Zola, *op. cit.*(p.47) interrogé par un journaliste à propos de sa visite de la Bourse.

[20] *Ibid.* (p.92-93) pour la première citation et (p.107) pour la seconde. Le risque étant aussi élevé que le gain tentant, il se développa, à partir des années 1850, 1860, toute une production de journaux financiers (nous en citons quelques uns au chapitre 2) et d'ouvrages destinés à guider les capitalistes.

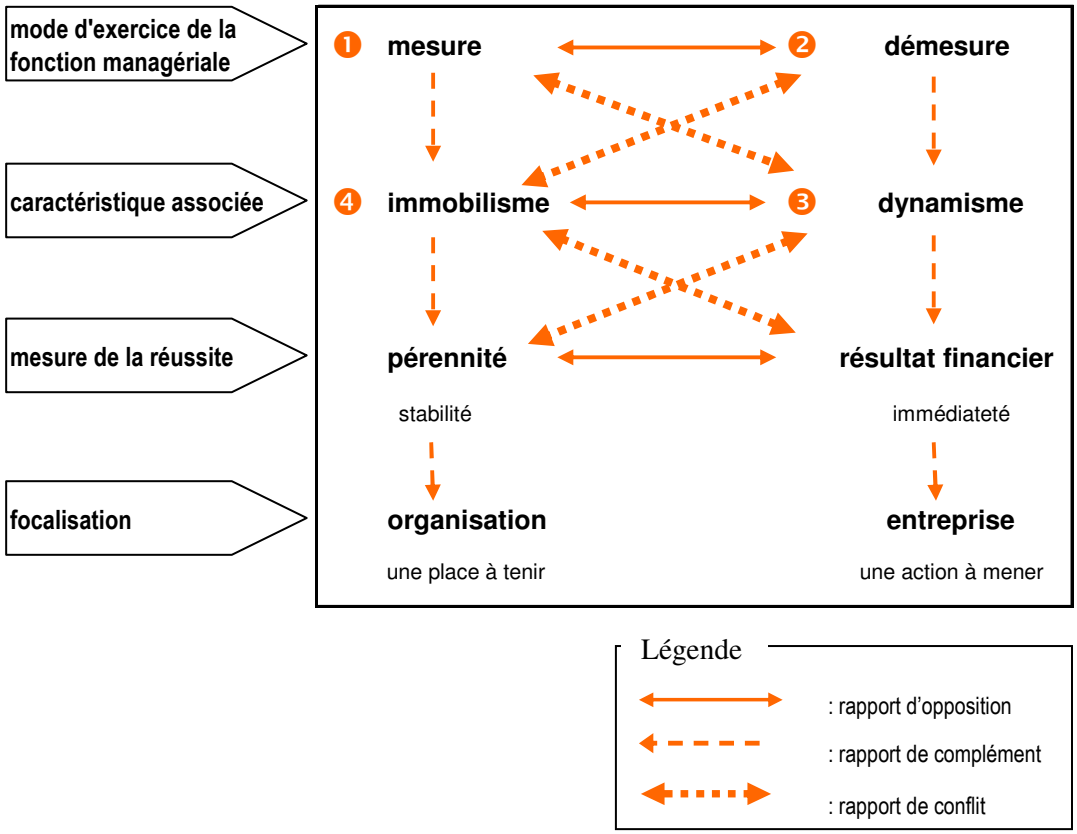
Avec persistance le cinéma, du muet aux plus récents *James Bond*, montre l'ordre du monde réduit à une table de jeu offrant au héros l'occasion de faire la preuve de sa valeur[21]. Le mécanisme semble similaire à celui de la Bourse. Au casino comme à la Bourse, le perdant a démérité et la sanction dans le cinéma muet est la mort, le suicide au pistolet étant privilégié dans les deux circonstances. De cette forme particulière d'ordalie, nous retrouvons une représentation dans l'architecture de la Bourse parisienne. Filmée en décor réel par Zecca et Leprince, elle apparaît de l'extérieur en plans généraux comme le lieu qui capte la foule dense des alentours (hommes en redingote, marchands de journaux, fiacres). Les plans rapprochés se focalisent sur le vaste escalier extérieur, lieu de rencontre des remisiers, agents et autres coteurs. Maxime s'y précipite aux premières annonces de la baisse pour contrôler l'évolution de la cotation et faire bonne figure. Pris par l'action dramatique, nous ne voyons pas ce que Zola recense, après avoir ébauché plusieurs plans de ce « *temple païen* »[22] ; à savoir, les quatre statues monumentales visibles aux angles extérieurs de la Bourse : la Justice, la Fortune, l'Abondance, la Providence. Ces quatre figures mêlant le destin, la chance à l'expression de l'ordre juste de l'univers ne dépareraient pas dans le monde du jeu. Elles renvoient aussi au personnage de chef dont la réussite signe la valeur aux yeux du monde et aux siens. L'association du gain à la valeur de la personne est une chose qui heurte l'écrivain, c'est certainement un point important de la définition d'un type de dirigeant.

> « *A la Bourse, l'estime est proportionnée au crédit. Les malins, ceux qui ont réussi un coup. (...) Un monsieur qu'on aurait dû enfermer. Sa chance inespérée lui est tenue comme un profond calcul. On le salue très bas.* »[23]

La correspondance établie entre la valeur de l'individu et sa réussite dans l'ordre matériel est typique de notre héros cinématographique. Elle permet la mise entre parenthèses des moyens mis œuvre par Maxime, la valeur ne tient pas du processus, durée et méthode de l'entreprise, mais bien du résultat de celle-ci exprimé en stricts termes financiers. Ces éléments permettent d'apporter une dimension nouvelle à la figure développée précédemment. Les deux personnages de dirigeants, l'entrepreneur et le gestionnaire, se distinguent par la mesure de leur réussite respective (figure 5.3, page suivante).

[21] Que l'on regarde du côté de Sacha Guitry, *Le Roman d'un tricheur* – 1936.
[22] Zola, *op. cit.*(p.59).
[23] *Ibid.* (p.87)

Figure n° 5.3 – La double figure du dirigeant (l'entrepreneur et le gestionnaire)



Ce schéma reprenant les représentations à l'œuvre dans *La Fièvre de l'or* pose l'entreprise contre l'organisation. L'entreprise prend ici sa dimension de projet, d'action à mener portée par un individu qui, extérieur à un groupe social fermé, ne peut entrer dans le jeu que par la déviance. Ce recours à la déviance sera repris tardivement dans le cinéma français pour être alors revendiqué comme un moyen légitime de faire carrière quand la naissance hors du cercle privilégié interdit, malgré le talent, l'accès aux fonctions managériales dans l'entreprise (*Un fils d'Amérique* – 1932). Ce rapport perturbateur à la règle reste présent sur les écrans jusqu'à la fin du XX^{e} siècle, notamment dans le cinéma américain soit pour être revendiqué (*Working girl* – 1989, *The Rainmaker* - 1997), soit pour être réprouvé (*Wall Street* – 1988).

Quant à l'organisation, elle renvoie à la vision patrimoniale de l'objet 'entreprise', structure pérenne destinée à assurer un revenu et à être transmise. Elle n'est pas l'expression d'un projet mais demeure « *un fief familial* » pour reprendre l'expression de l'historien de l'économie David Landes.

> « *En refusant de voir l'autorité se diluer dans une politique d'expansion, en préférant la sécurité établie aux risques du dynamisme et en fondant le rôle du chef d'entreprise sur les relations traditionnelles plutôt que sur la compétitivité, la firme familiale française, selon Landes, a été une institution foncièrement conservatrice.* »[24]

Landes étudie l'entreprenariat au XIX^e^ siècle, le récit de 1912 montre que dans la représentation, le modèle du dirigeant conservateur, s'il reste largement valorisé, est cependant soumis à un compétiteur non sans charisme.

Au-delà de cette valeur contingente de l'homme, la métaphore exprime une vision non comptable du rapport à l'argent et au profit en ce sens où les flux présents ne font l'objet d'aucun bilan, d'aucune tentative de répartition. Ce que vit Maxime est de l'ordre du jeu. L'argent, il va en gagner beaucoup, rapidement et facilement, il va le perdre tout aussi vite. « *L'or* » du titre, les sommes visibles en insert de gros plans ou inscrites sur les cartons, tout cela fait signe. Expression du désir d'en être, de participer de ce monde « *que le désir possède jusqu'à la névrose* »[25], signe de la valeur de l'individu par une forme de reconnaissance transcendante. Le gain au jeu est un revenu sans travail condamné par l'Eglise. Une même condamnation pèse sur l'activité du financier. Le profit boursier, le prêt à intérêt ont longtemps été prohibés au motif qu'ils constituaient un revenu sans travail, relevant de ce même imaginaire de l'argent diabolisé. Un gain de cette nature ne saurait être pérenne, son contrôle serait impossible et toute tentative se solderait par la déchéance sociale.

Pour synthétiser, la métaphore du jeu permet d'avancer quatre postulats sur le monde boursier:

1. L'élection par la preuve (le hasard objectif permet de dé-montrer la valeur de l'individu : cette idée se trouve incarnée dans le personnage d'Alexandre opposé à César[26] et trouve une expression archétypale dans le calvinisme[27]) ;
2. Le primat donné à l'appropriation plutôt qu'à la propriété (la circulation de l'argent est risque et chance tout à la fois) ;
3. La capacité d'attraction sur « *les gogos* »[28] (la trame simplissime masque des mécanismes complexes) ;

---

[24] Miller *op. cit.*, se référant à Landes pour contextualiser la montée du commerce de masse dans le dernier quart du XIX^e^ siècle (p.14).

[25] Zola *op. cit.*(p.51).

[26] Opposition entre l'élu et le stratège que l'on trouve développée par Hélène Vérin, Hélène Vérin, *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée*, Paris, Puf, 1982.

[27] Max Weber soulignait la nécessité dans le calvinisme d'attester la foi par des résultats objectifs, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1981

4. Un domaine réservé aux initiés (stratégies, martingales, manipulations, si elles existent se font en coulisses).

Ces postulats émanent des représentations filmiques, peuvent-ils rendre compte des échanges boursiers réels ? Ce n'est pas tout à fait notre objet ici, disons que le tableau serait à nuancer. Sur le deuxième point par exemple, et contrairement à la table de jeu, la bourse est moins circulation de l'argent qu'échange de valeurs.

En voilà suffisamment pour dresser un portrait de celui qui s'aventure dans la confrérie des joueurs et pour, maintenant, arrêter le regard sur un détail, l'argent.

Un instrument et un dispositif

Avant de voir en l'argent un tyran, qu'est-il à l'écran ? Peu visible sous la forme tangible du papier monnaie, l'argent apparaît surtout sous d'autres formes abstraites comme instrument et comme dispositif. Dans *La Fièvre de l'or*, nous voyons en effet dans les gros plans en insert des images intermédiaires de l'argent : des papiers figurant l'absence ou, au contraire l'assurance de liquidités : plusieurs gros plans dans la première partie montrent des factures ainsi qu'une reconnaissance de dette, toujours en première partie un gros plan permet de détailler un chèque. Les espèces palpables sont filmées à une unique occasion, lors de la tentative de corruption du journaliste financier. Ce sont là des instruments permettant le règlement d'une créance ou l'acquisition d'un bien ou d'une faveur. Tels que les gros plans successifs nous les montrent, ces instruments ont pour point commun le support papier qui atteste, par une trace manuscrite ou imprimée, de la valeur fiduciaire de l'engagement. Ces gros plans de chèques et de factures traversent la filmographie contemporaine au film de Zecca et Leprince ; *Gerval, maître de forges* la même année en offre une autre illustration avec ce chèque d' « *1.200.000 Francs* » (gros plan en insert) signé par le truster et refusé par Gerval. Que montre-t-on au cinéma quand on filme en gros plans de l'argent (chèque ou monnaie)[29] ? Sa valeur d'échange dont on témoigne de façon hyperbolique (la quantité de billets, le montant du chèque). Il s'agit là de signifier un instrument qui échappe au commun, objet de désir et porte ouverte à la satisfaction de tous les désirs. Mais au-delà de l'expression symbolique, ou peut-être à l'intérieur même de l'expression de ce à quoi l'argent donne accès,

[28] C'est le terme même dont use Zola pour parler des investisseurs inexpérimentés. *Ibid.* (p.93).

[29] Cette image est omniprésente à l'écran jusqu'à aujourd'hui. Dans notre corpus, il est difficile de ne pas citer le fameux très long plan rapproché de la main signant une série de chèques dans *Tout va bien* – 1972 dans lequel on entend le bruit du feutre crissant sur le papier, et l'écho de cette scène dans *Grandeur et décadence du petit commerce du cinéma français*, réalisé par le même Godard en 1986. Parmi les nombreuses scènes d'anthologie du cinéma américain, retenons celle montrant Ali McGraw nager sur un lit de billets de banque dans *Guet-apens/The Getaway* -1972.

on voit aussi un dispositif. Dans ces deux films de 1912, il apparaît que les instruments fiduciaires ne se valent pas. La situation de qui émet est l'aune de validité de l'instrument. Dans *Gerval*, un million issu du capitalisme financier ne vaut pas la même somme issue du capitalisme patrimonial. Dans *La Fièvre de l'or*, la Banque de France, le banquier Lefort représentent des garanties fiables, Maxime aussi mais seulement temporairement. Les instruments fiduciaires ne sont jamais que des valeurs fictives fondées sur la confiance accordée à l'émetteur. Confiance est le mot-clef ici[30]. Dans son usage l'instrument se fait alors dispositif en ce qu'il exige l'actualisation continue de l'évaluation pour qu'il y ait confiance. Dans la diégèse, la Banque de France n'est pas suspecte de manquer à ses engagements, mais Maxime est un garant de moindre légitimité. Pour conserver la confiance de ses créanciers, clients et partenaires, il doit fournir des preuves parce que dépourvu de la légitimité institutionnelle de l'une comme de la légitimité traditionnelle de l'autre.

Quand l'argent est associé non plus à la valeur du papier monnaie mais à la cotation boursière, la dialectique instrument – dispositif est encore plus prégnante. La valeur de l' « *action Maximme* » est visible sur deux supports, les petits papiers blancs aux mains des boursiers et la bande du téléscripteur. L'affichage à la corbeille n'est pas montré, pas plus qu'aucun autre mode partagé d'affichage de la cotation ; quant aux journaux ils ne sont que l'écho du krach. Par contre une succession de gros plans montre les chiffres du cours de l'action Maximme. Le montage alterné de plans d'ensemble d'hommes se ruant sur l'entrée de la Bourse de Paris, de plans moyens sur quelques hommes se passant des petits papiers – ordres de valeur, ordres de vente ou d'achat, et de gros plans sur certains cartons stipulant le montant de l'action Maximme accompagne la chute de l'action dont la valeur passe de 300 à 98. Puis Maxime fuyant la Bourse, le montage fait alterner des vues de notre banquier seul dans son bureau et des gros plans sur le ruban du téléscripteur : les chiffres passent de 110 à 17 malgré la tactique de rachat tentée par Maxime. Cette dramatisation de la chute incontrôlable du cours de l'action Maximme rattache les instruments, ordres de valeur de la « *Bourse de Paris* » et téléscripteur, au dispositif d'organisation du marché. Quand le dispositif met en jeu la question de la confiance, de la preuve et de la légitimité, le film de 1912 montre la coexistence de deux modes évaluatifs. Cela demande un retour en arrière. Au travers des notes prises par Zola en 1890 apparaît clairement la coexistence de deux marchés parallèles à la Bourse de Paris, ce qu'il désigne par le parquet et la coulisse. Seul le premier marché est officiel, pourtant les deux exercent sur les mêmes titres dans un même bâtiment

[30] L'étymologie latine du terme fiduciaire repose sur l'idée de foi (*fides*) et de confiance (*fiducia*). *Nouveau dictionnaire étymologique et*

mais dans des espaces et à des horaires différents. La Bourse de New York connaît un fonctionnement similaire qui va se trouver modifié par l'adoption du *ticker* ou téléscripteur fin 1867. Par cet instrument, la transmission des cours n'est plus rattachée à la signature d'un courtier dont la légitimité reposait sur son appartenance à un cercle exclusif, sur sa réputation et sur son réseau de relations. Avec le téléscripteur, « *l'autorité ne restait pas attachée à la reproduction de l'écriture manuscrite, mais était transférée sur la machine même.* »[31] Le travail d'Alex Preda montre que la généralisation de l'instrument va écarter les anciens référentiels et modifier l'organisation d'une profession et celle du marché des titres, l'adoption se fait en 1872 à la Bourse de Londres et avant la fin du siècle à Paris. La représentation à l'œuvre dans le film de 1912 souligne la coexistence de deux modes évaluatifs dont l'un repose sur l'objectivation de la machine. « *Le ticker changea la qualité des cours en tant qu'informations. Il les fit apparaître comme des données en temps réel, continues, homogènes et accessibles à tous simultanément.* »[32] L'autre reste lié à la légitimité sociale, à savoir le prestige dont jouit le banquier d'affaires, son appartenance sociale plus que corporative. Loin d'être antagonistes, ces deux modes formeraient ainsi un système évaluatif. Ainsi l'objectivation introduite par le téléscripteur ne remet pas en cause notre quatrième postulat concernant l'exclusivité de la sphère boursière. Le téléscripteur retranscrit le cours d'une action – cours reposant sur le crédit de son émetteur. Les images à l'écran de ce cours insistent sur l'effet de fiction et l'effet de fatalité du cours boursier. Derrière les échanges de petits papiers, quelle peut donc être cette chose dont la valeur varierait de 300 à 17, de la confortable fortune à la ruine en l'espace d'une séquence (5mn 49 à l'écran et moins de quelques heures dans le récit) ?

La rapide succession des chiffres dévoile l'artifice, la valorisation de l' « *action Maximme* » ne porte sur rien de plus que le crédit accordé au banquier. L'événement en bourse apparaît ici lié aux phénomènes de sur-évaluation et de sous-évaluation qui caractérisent l'action de l'intrus par rapport à la corporation des agents de change. L'évaluation chiffrée et continue du téléscripteur n'interdit pas les manipulations ou pratiques déviantes, elle traite leurs résultats en tant qu'information. Ce qui nous amène à penser qu'avant l'avènement du téléscripteur, la bourse ne fonctionnait pas en dépit du marché parallèle mais du fait de la co-existence de

---

historique, Paris, Larousse, 1971.

[31] Alex Preda, "Les hommes de la Bourse et leurs instruments merveilleux. Technologies de transmission des cours et origines de l'organisation des marchés modernes." *Réseaux* n°122, 2003, p. 137-166 (p.160). Preda propose une analyse minutieuse de la substitution d'une légitimité (le *ticker*) à une autre (la charge très exclusive des soixante agents de change de la Bourse de Paris). Thèse avec laquelle nous sommes en relatif désaccord, nous croyons moins à la substitution qu'à la superposition durable de deux logiques au sein de l'organisation du marché.

[32] *Ibid.* (p.161).

deux modes d'action, l'un officiel, l'autre toléré à la marge. La prise de risque d'un investisseur en bourse et les bénéfices espérés semblent devoir rester minimes sans recours à la coulisse. Cette *impartialité biaisée* des marchés en fonde tout le pouvoir d'attraction en même temps qu'elle nourrit la suspicion à leur encontre.

Le capitalisme financier dépourvu de légitimité

La suspicion dont le banquier Vermont tout autant que la Bourse elle-même font l'objet dans ce film Pathé, se retrouve dans la production concurrente. Elle porte de façon plus large sur le rapport à l'argent des dirigeants d'entreprise. Dans la production des deux principales rivales de la firme Pathé, nous trouvons chez Gaumont avec *Le Trust* – 1911 et chez Eclair avec *Gerval, maître de forges* – 1912, deux films faisant apparaître un personnage de *truster*, figure d'un capitalisme financier diabolisé. *Le Trust* réalisé par Louis Feuillade, l'*alter ego* de Zecca chez Gaumont, fait partie de la série *La vie telle qu'elle est*. Centré sur les mésaventures du « *grand manufacturier Darbois* » ; le film mêle enquête policière, suspens, humour dans une course poursuite visant à récupérer la « *formule pour fabriquer du caoutchouc artificiel* ». Tourné pour partie en décors réels, *Gerval, maître de forges*, dépourvu d'humour, porte un regard plus naturaliste sur les logiques de l'entreprise.

La nature suspicieuse du capitalisme financier

Dans la figure du capitaliste financier dépeinte dans les deux films, nous trouvons nombre des caractéristiques de Maxime Vermont : une absence de filiation, donc ce que nous pouvons supposer être une entrée récente dans le cercle des dirigeants d'entreprise, un éthos qui privilégie l'efficacité au scrupule, une capacité au maniement des hommes et le goût des très grosses mises. Nos dirigeants fictifs assouvissent leurs ambitions dans une large variété d'activités qui font la part belle à l'innovation dans le domaine de la finance ou des biens intermédiaires : face à la banque pour le film Pathé, nous trouvons une manufacture de caoutchouc pour Gaumont, une aciérie chez Eclair.

Au vu de ce matériau filmique, il semble que l'inquiétude face à la montée des nouveaux entrepreneurs soit focalisée sur leur intrusion brutale dans le paysage et leur absence de garanties. Leur fortune rapide n'est pas sanctifiée par l'appartenance à une lignée, elle dépendrait donc du recours à des moyens déloyaux. L'absence de passé, donc de traditions, de références, est ce qui leur permet d'innover, nouvelles techniques commerciales pour Maxime

Vermont, nouvelles règles du jeu pour rallier les fabricants du marché du caoutchouc pour Jacob Berwick, « *président du trust en formation* » dans le film de Feuillade chez Gaumont. Dans les deux cas, l'innovation restera du domaine de la déviance et l'homme neuf sera suspect d'illégitimité. Cela donne une image en négatif de la situation décrite par Verley pour la France du début du XIX^{e} siècle dont les entreprises établies se défient de l'innovation et où se créent ainsi « *des opportunités d'accès au patronat dont peuvent profiter les hommes nouveaux.* »[33]

Le film Gaumont accentue l'effet de suspicion en renforçant le recours au terme générique anglo-saxon de *truster* par l'attribution à l'investisseur d'un patronyme étranger et d'un prénom sémitique, Jacob Berwick. Nous ne reviendrons pas sur **«** *la légende noire de l'usure juive* »[34], par contre le terme de truster vaut que l'on s'y arrête. Plus qu'une déformation de *trustee* (mandataire, administrateur), il semble que le mot soit construit à l'imitation de *manager* pour désigner l'individu en charge de la mise en œuvre d'un *trust* ou combinat de sociétés. Une recherche dans les dictionnaires d'étymologies française et anglaise permet de retrouver trace de ce terme dans un seul ouvrage[35] qui en donne deux acceptions et le définit soit comme un créancier (*a creditor*) pour un usage avéré du XVI^{e} au XIX^{e} siècle, soit comme **«** *one who puts property in trust* **».** Ce terme fait par ailleurs fortement écho à la situation que connaît l'industrie cinématographique. Dans le climat très évolutif que décrit de façon détaillée Richard Abel[36], le marché américain tend à se fermer à la fin des années 1900. Abel décrit comment la MPPC (*Motion Picture Patents Company*), créée fin 1908, a œuvré à la rationalisation de l'industrie américaine en régulant la production et l'exploitation des films sur le marché intérieur et en tirant ce marché vers une situation de monopole. Rapidement cet organisme régulateur a été désigné comme *le Trust* : **«** *Yet 'the Trust', as it was soon dubbed, excluded several important European manufacturers* »[37]. La situation est d'autant plus durement ressentie que les firmes françaises y ont beaucoup investi. Pathé notamment est alors un des acteurs importants du marché américain. Il est alors éloquent de voir rejaillir la thématique du trust sous la patte des directeurs artistiques de ces firmes implantées aux Etats-Unis.

---

[33] Patrick Verley, *op. cit.*(p.86).
[34] André Gueslin, *Mythologies de l'argent. Essai sur l'histoire des représentations de la richesse et de la pauvreté dans la France contemporaine (XIX^{e} - XX^{e} siècles)*, Paris, Economica, 2007 (p. 27).
[35] *The Oxford English dictionary*, Oxford, Clarendon Press, 1991
[36] Richard Abel, *Americanizing the movies and "Movie-Mad" audiences, 1910-1914*, Los Angeles, University of California Press, 2006.
[37] *Ibid.* (p.15).

Dans la logique d'entente plus ou moins licite à laquelle le trust renvoie, la suspicion se nourrit de la démesure des sommes gagnées par ces nouveaux entrepreneurs.

L'hybris

La démesure est associée à leur pratique professionnelle comme à leur train de vie. D'une part, dans ces trois films nous voyons un individu manipuler des millions dont l'origine reste imprécise dans le seul but de s'approprier des fortunes laborieusement construites par d'autres, eux-mêmes issus de familles reconnues, d'autre part, cet homme neuf affiche par son mode de vie un goût de l'opulence ostentatoire. Le luxe associé est hyperbolique, la représentation qui en est donnée vaut pour condamnation.

> Dans la deuxième partie de *La Fièvre de l'or*, la somptueuse fête donnée par Maxime se conclut sur une forme de procession célébrant le veau d'or. Dans le plan précédent, la fête apparaissait, à travers l'exhibition des danseuses cambodgiennes, comme un culte à la sensualité.
>
> Le bureau du truster Jacob Berwick donnerait une autre illustration d'un goût qui dépasse la limite. Sa jolie table de travail se trouve dans un bureau-salon meublé dans un style Louis XV à rocaille exubérante. L'image n'est qu'accumulation : la pièce, très décorée, contenant cheminée, chandeliers, pendule, sculpture. Le tout est mis en scène dans le cadre de murs à motifs peints et stuc chargé.

Dans une Grèce antique louant le juste milieu, la notion d'*hybris* recouvre le fait de vouloir plus que sa part. Les investisseurs des années 1910 sont dans l'excès, que l'on se réfère à la rapacité de Maxime Vermont sous l'apparence du vampire, au désir de possession de Durville « *le grand truster de l'acier* » ou au goût du jeu de Berwick.

> Un intertitre nous le livre ainsi avant qu'il n'apparaisse à l'image : « *Jacob Berwick, le gros Berwick, qui était un joueur invétéré sans aucun scrupule, pensait pouvoir tout acheter.* »

Le rapprochement de la figure du truster, après celle du banquier, et de l'ardeur consacrée au jeu d'argent est historiquement intéressant. Ainsi « *la frénésie du jeu dans les gros centres financiers* »[38] est chose établie pour ce qui est de la période médiévale. La représentation filmique serait là héritière de cet imagier préexistant dont elle ne garde que la face négative. Le désir de s'enrichir à la table de jeu soulève « *la question du droit à hasarder sa propriété* » et renvoie à notre deuxième postulat, à savoir « *la nécessité de penser la propriété dans son*

[38] Hélène Vérin citant (p.192, *op. cit.*) E. Coumet, *La théorie du hasard...*, *Annales ESC*, mai-juin 1970.

rapport à l'appropriation. »[39] Le capitalisme financier est perçu comme une prise d'abordage du monde des affaires sur le monde de l'entreprise. S'oppose ici l'entreprise patrimoniale à l'entreprise « *ayant une fin en soi* »[40] quand bien même il ne s'agirait que de l'enrichissement du dirigeant.

Ces films loin d'offrir une simple image de la finance, nous permettent de distinguer la force disruptive de l'investisseur-entrepreneur sans attache, abordant un monde de l'entreprise jusque-là protégé et y agissant selon des règles qu'il édicte lui-même. Son gain est signe d'élection, bien que celle-ci soit de courte durée. Le châtiment est le point de conclusion de ces différents récits menés dans les années 1910.

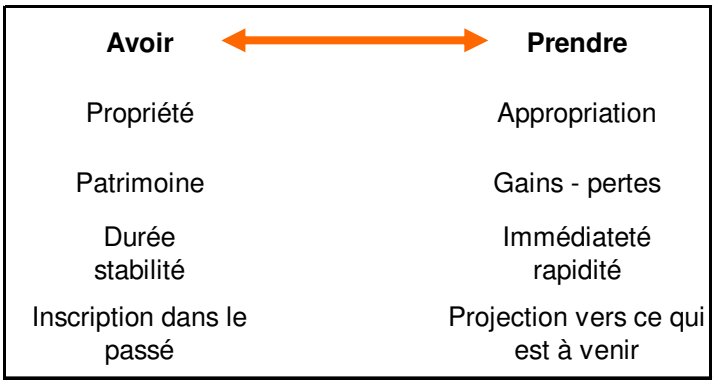
[39] *Ibid.*, p.192.
[40] Landes cité par Miller, *op. cit.*

Conclusion : De la nature relationnelle de l'action managériale

Si nous quittons la stricte perspective financière pour penser le dirigeant, le travail managérial paraît de nature essentiellement relationnelle. Cette caractéristique affecte les deux lieux de son action, le rapport aux autres et le rapport aux biens. La dimension sociale concerne les pairs. Dans les bureaux comme dans l'industrie, l'action du dirigeant à l'écran reste très déconnectée de celle des subordonnés. La notion d'équipe, de travail d'équipe est absente des écrans jusqu'au milieu des années 1910. Pour le nouvel entrepreneur, il s'agit de se faire accepter dans un milieu et ensuite d'y tenir sa place. Le fait que notre banquier doive s'affirmer par un comportement disruptif pour pénétrer le cercle auquel il aspire témoigne de l'apparition d'un nouvel éthos, celui du stratège. Le film de Zecca et Leprince joue des ambivalences et rapproche dans un même personnage le stratège et l'élu – ce qui est très proche de la description du joueur. Afficher sa confiance en lui est un des premiers stratagèmes dont il use.

Pour ce qui est du rapport aux biens, les nouveaux entrepreneurs sont opposés, à l'écran, aux hommes de tradition. Ces derniers sont le plus souvent interprétés par des acteurs d'âge mûr à l'allure assez cadenassée offrant au monde le visage d'un *pater familias* austère mais juste. De façon peut-être manichéenne, ces dirigeants sont inscrits dans la propriété alors que face à eux s'avancent des entrepreneurs sans passé, pour qui il s'agit moins d'avoir que de prendre. Une dernière figure (5.4) permet de déployer les différents registres sur lesquels l'opposition fonctionne.

Figure 5.4 – Les deux éthos de l'action managériale



L'appropriation s'oppose à la propriété, le projet au patrimoine, le flux à l'idée d'immobilisation. Dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*[41], Weber décrivait les manifestations de l'ascétisme dans la vie économique. Nous retenons de cette dynamique propre à l'éthique protestante ceci : le repos dans la possession est ce qui est condamnable du point de vue moral, le temps de la vie devant servir à confirmer l'élection. Il n'y a pas d'opposition catholique - protestant dans *La Fièvre de l'or* et l'ascétisme ne fait pas partie de la panoplie de Maxime, cependant le film fait bien allusion à la religion dans la critique de la soumission du banquier Maxime au Veau d'or. Ce qui lui est reproché là est sa prodigalité autant que sa capacité à faire de l'argent – toutes choses que le catholicisme réprouve. Il ne semble pas abusif de voir dans l'opposition entre Maxime et le banquier Lefort la tension entre deux éthos qui, s'ils ne relèvent pas dans l'intrigue d'une foi religieuse, n'en sont pas moins marqués. L'opposition est répétée de film en film dans ce corpus. Elle ne témoigne en rien de la réalité des entreprises. Et, nous l'avons dit, ce corpus pèse peu dans la totalité de la production cinématographique nationale. Elle révèle par contre une manière de penser la direction des entreprises dans ce qui paraît, après la fluidité des années Lumière, être devenue une société figée avec laquelle l'on s'accorde ou dont on transgresse l'ordre sans pour autant le remettre en question.

[41] Max Weber, *op. cit.*

Conclusion de la Partie II

Capital et travail : une opposition frontale ?

Dans le corpus théorique antérieur à 1914, le capital et le travail sont au cœur de la représentation. La dialectique d'opposition est particulièrement visible, nous l'avons observée à l'œuvre dans *La Grève* – 1904. Mais elle n'est pas l'unique mode de penser les relations dans l'entreprise et dans la société. Si l'on s'attache à la personne du « *manager* », celui-ci semble disposer de deux rôles types. Dans les films retenus et vus, le management incarné paraît cantonné au rôle d'instance tutélaire ou à celui d'innovateur. Mais chacun de ces rôles est double, les films en montrant une image favorable et une face sombre.

Dans le premier rôle, nous trouvons une figure patriarcale au jeu affecté. Son action, si l'on peut dire, n'est pas visible en actes mais dans les résultats (le bâti, l'organisé). Sa prestance affirme sa légitimité. Son rôle tient à la représentation ou au contrôle lointain. Dans les films joue un contrôle reposant sur la seule présence du dirigeant - que l'on pense à la silhouette en surplomb de Charles Pérès dans la vue de 1896 ou au personnage de maître de forges dans *Gerval* – 1912. Ce dernier personnage est posté à l'entrée de l'usine à l'heure de l'embauche des ouvriers ; accompagné de sa fille, il les salue et surveille l'heure. Au cours du film, il ne pénètre pas plus avant dans l'usine.

Ce que l'on aperçoit de l'entreprise à travers ces films est une hiérarchie courte, distinguant salons, bureaux et usine. Dans celle-ci règne une atmosphère d'atelier où s'affiche le savoir-faire des ouvriers. Ce que l'on voit des rapports capital - travail va cependant au-delà de la fonction de contrôle du dirigeant sur les ouvriers et pourrait être compris comme un *être ensemble* dans une hiérarchie sociale fortement marquée. La première modalité de cet être ensemble est une proximité physique à la temporalité limitée mais agissant fortement. Elle transparaît de façon perceptive : Louis Lumière comme opérateur pris dans le flux ouvrier, et de façon symbolique : Gerval et sa fille saluent longuement un ouvrier âgé dont un carton nous apprend que l'épouse fut la nourrice de la demoiselle. Cette proximité se déploie aussi dans les temps de festivité : le bal champêtre réunissant ouvriers et patrons ponctue ainsi le corpus pour cette période.

La proximité d'objectifs entre capital et travail paraît plus difficilement jouable : elle conclut *La grève*, elle se renoue dans les situations d'urgence quand, par exemple, un coup de grisou

met en danger la vie des mineurs : *Au pays noir* – 1905, *Le Feu à la mine* - 1911. Le jeu d'opposition manichéen n'exclut pas une résolution pacificatrice, et la pérennité de l'entreprise apparaît comme le but permettant le dépassement de la dimension individuelle ou de classe. Mais quand le guide qu'est le dirigeant se fait rigide, l'équilibre auquel semble aspirer cette époque n'est plus tenable. La face sombre du management patriarcal souligne le risque lié à la sclérose et à l'enfermement dans un rôle symbolique. Son action, à l'écran, n'est plus qu'exercice d'une autorité illégitime en ce qu'elle est nécessairement synonyme d'arbitraire.

Un rôle perturbateur pour un management spéculatif

Dans le second rôle possible à l'homme en charge de la bonne marche de l'entreprise, nous trouvons un personnage innovateur. Perturbateur de l'organisation, il peut apparaître sous un jour favorable - le cinéma Lumière repose sur l'inventeur qui peut aussi prétendre à endosser le rôle d'une figure tutélaire à la bonhomie patriarcale. Mais l'innovateur est un personnage au fort pouvoir disruptif, nous l'avons vu dans *La Fièvre de l'or* – 1912. Le fait que l'action y soit située dans le monde de la Bourse, n'est sans doute pas neutre au développement d'une intrigue tournée vers un personnage ambivalent. La capacité à l'innovation présentée de façon aussi ambivalente est intimement associée à la spéculation boursière. « *Ainsi donc la Spéculation est, à proprement parler, le génie de la découverte. C'est elle qui invente, qui innove, qui pourvoit, qui résout, qui, semblable à l'Esprit infini,* crée de rien *toutes choses. Elle est la faculté essentielle de l'économie. Toujours en éveil, inépuisable dans ses ressources, méfiante dans la prospérité, intrépide dans les revers, elle avise, conçoit, raisonne, définit, organise, commande, LÉGIFÈRE ; le travail, le capital, le commerce*, exécutent. *Elle est la tête, ils sont les membres*. »[103]

Cette approche de la spéculation attribuée à Proudhon nous paraît particulièrement éclairante de l'esprit entrepreneurial qu'évoque le film. Rédigeant un manuel « *utile au joueur* »[104], Proudhon cherche aussi à expliquer les phénomènes spéculatifs et l'influence des transactions boursières sur la politique. Affichant l'ambition de s'émanciper des préjugés, Proudhon refuse de considérer « *la spéculation comme un jeu de hasard ou d'adresse, indifférent, sinon nuisible, aux intérêts de la nation* » et refuse tout autant de voir dans la Bourse un « *bulletin financier* »[105] à valeur d'oracle. Il définit donc la spéculation de manière très ouverte, « *le*

[103] Pierre Joseph Proudhon, *Manuel du spéculateur à la bourse*, Paris, Garnier Frères, 1855 (p.9). Les termes mis en exergue le sont dans le document original.
[104] *Ibid.* (p.V).
[105] *Ibid.* (p.VII).

génie de la découverte », avant d'en proposer une classification distinguant une spéculation productive, utile à la société et une spéculation vaine et stérile. Dans cette opposition, nous retrouvons la tension apparue dans la figuration duelle du management quand nous trouvons dans la définition de Proudhon un esprit d'entreprise qui sera durablement attribué à certains profils de managers. En effet, dès la fin de cette première époque, la hiérarchie professionnelle commence à s'étoffer à l'écran.

Et si le dirigeant a une compétence en propre, elle s'affirme dans l'ordre social et bientôt dans la sphère technique. *Gerval, maître de forges* – 1912 et son contremaître affrontent les épreuves d'une concurrence peu scrupuleuse. *Gerval* est l'héritier des grands propriétaires fonciers du XIX^{e} siècle, mais son second tient un rôle managérial nouveau à l'écran. Pour la première fois, quelqu'un rattaché à la direction est légitimement présent dans l'usine occupé à contrôler le contenu du travail ouvrier. Les signes d'une professionnalisation et la marque d'une séparation vont s'accentuer dans ce début des années 1910 pour s'épanouir dans la représentation filmique jusque dans l'après Seconde Guerre mondiale. La version inégalée de *Germinal* réalisée en 1913 par Capellani en présente, de façon plus précise que ne le fait *Gerval*, les rôles du contremaître, du porion, de l'ingénieur, situés entre les ouvriers et le dirigeant maintenu dans un au-delà abstrait. Cette réalisation amorce les images qui deviendront communes dans la période suivante que nous avons nommée "le temps des professionnels du management".

Partie III

2ème époque – Les professionnels du management (1914-1947)

"Bannissons de nos scénarios les artistes, sculpteurs, peintres, musiciens et remplaçons-les par des inventeurs, des industriels, etc."

Charles Pathé, 1918[1]

"L'ère des conquérants tend peu à peu à n'être plus que le passé. Nous arrivons à l'époque qu'on a pu appeler l'ère des techniciens de la direction, et ces techniciens sont aussi éloignés des ingénieurs et des capitalistes que des ouvriers."

J.-P. Palewski, 1928[2]

Dès le début des années 1910, le tableau de l'entreprise se complique, de nouveaux acteurs, nombreux, viennent s'interposer entre dirigeant et ouvriers. Cette deuxième époque (1914-1947) correspond dans notre corpus à un volume de production important, cent vingt-six films pour à peine plus de trois décennies, et cela en dépit de la baisse de l'activité cinématographique lors des deux conflits mondiaux. De cette somme de récits et d'images ressort une représentation du management assez unifiée en dépit des évolutions qu'elle connaît tout au long de la période. Ce qui se joue dans cette époque de la production cinématographique est, en premier lieu, un goût relativement nouveau pour le monde de l'entreprise. Valorisé à travers des usines monumentales, une architecture avant-gardiste, un personnel pléthorique, cet univers donne lieu à des films axés sur le temps présent qu'ils soient réalisés à partir de scénarios originaux ou basés sur l'adaptation actualisée de romans ou de pièces de théâtre. La représentation qui en est donnée fait apparaître un changement de conception de ce que peut être une entreprise. Et la manière enrichie de penser l'entreprise se traduit à l'écran par une démonstration de la professionnalisation progressive du management.

Durant cette période, l'entreprise filmique change et prend de l'ampleur. Elle se peuple ; les dactylographes, employés de bureau, collègues, deviennent davantage visibles dans l'intrigue

[1] Charles Pathé, "Etudes sur l'évolution de l'industrie cinématographique française. Considérations générales", mai 1918, *in* Jacques Kermabon (dir.), *Pathé, premier empire du cinéma*, Paris, Ed. du Centre Pompidou, 1994, p.408-411 (p.409).

et surtout plus nombreux à l'écran. Le bureau collectif de dactylos alignées (*Un fils d'Amérique* – 1932) tend à se substituer au bureau confortable mais étriqué que se partageaient plus tôt patron, secrétaire et dactylo (*Rigadin aimé de sa dactylo* – 1918). Dans l'usine, le contremaître, qu'il ait été vindicatif ou posé, se voit entouré d'une cohorte de surveillants et d'ingénieurs. *Le porion* – 1921 fait apparaître dans le paysage des Charbonnages du Midi un ingénieur frais émoulu des Mines qui a peu de choses en commun avec le vieux porion. Ailleurs, un chronométreur vient bousculer les habitudes des ateliers et bientôt c'est la grève (*La vie est à nous* – 1936).

Le recours à des techniciens de la direction semble justifié par le contexte : personnel nombreux et davantage spécialisé, strates hiérarchiques supplémentaires. L'ordre ancien se complexifie du fait de l'émergence des compétences portées par ces nouveaux venus ; directeurs salariés, ingénieurs, architectes, publicitaires arrivent dans l'entreprise avec un savoir acquis hors de l'usine. Le point commun de cet ensemble de films pourrait être la dynamique du projet poursuivi et l'énergie dépensée par les hommes ou rares femmes du management. Jeune ambitieux, capitaine d'industrie autodidacte, héritier d'une grande entreprise ou « *apôtre socialiste de la coopération ouvrière* »[3], tous investissent l'entreprise d'un intérêt bien différent de celui de leurs pères.

Si l'on regarde du management non plus les hommes qui le composent mais la manière de penser l'entreprise, de penser un rapport à l'entreprise, alors la spécificité de la période se fait sentir de façon tout aussi marquante. En effet, les questions qui affleurent dans nombre de films ne seront plus posées dans les mêmes termes par la suite. Et la grande question est celle de la légitimité, les autres questions n'en sont que des prolongements : la question de la filiation refusée pour ce qui est de la gestion de l'entreprise familiale, le problème des moyens financiers qui échappent à l'ingénieur ou à l'inventeur et freinent leurs capacités à entreprendre, le rôle inhibiteur des conseils d'administration face aux projets innovants. Car les films offrent autant de situations typées qui permettent le développement d'une vision héroïque du dirigeant. Dans ce contexte, la question de la légitimité se pose en termes de compétence. Pour le dire de façon synthétique, on observe le passage d'une interrogation de type : *qui est légitime pour dire ce qu'est un travail bien fait ?* à une question simplifiée : *qui est légitime dans la firme ?* devenant : *qui est légitime pour diriger la firme ?*

---

[2] J.-P. Palewski, *Histoire des chefs d'entreprise*, Paris, Librairie Gallimard NRF, 1928 (p.248). Il s'agit d'un ouvrage d'histoire paru dans la collection « La pensée contemporaine », rédigé par un avocat, docteur ès sciences politiques et économiques.

[3] Présentation du héros de *Cognasse* – 1932 *in Catalogue Chirat*, 1975.

Nous allons nous intéresser, plus qu'aux réponses apportées, à ces questions elles-mêmes telles que perceptibles dans la trame narrative des fictions françaises. La richesse de ce corpus est bien de donner à voir comment des contemporains ont pensé le passage de l'atelier à la grande entreprise, la transformation d'une économie à dominante agricole vers un modèle industriel dans une période instable et la montée d'un commerce de masse proposant à la vue du chaland une variété de marchandises inaccoutumée. Et les décalages avec ce que l'histoire nous a appris rétrospectivement des réalités des entreprises de cette première moitié du siècle, nous semblent, non pas des fautes à relever, mais des témoignages révélateurs de la capacité à penser son temps. L'exploration de cette époque amène à regarder l'entreprise comme un terrain d'affrontement entre individus ou groupes porteurs de légitimités diverses. Ces acteurs investissent l'entreprise de façon volontariste alors que la nature de leurs motivations diffère fortement. Dans les jeux de pouvoir que cela engendre, on voit s'ouvrir une carte du tendre exposant **les multiples rationalités** justifiant le droit d'intervenir dans le destin de l'entreprise (chapitre 6). Afin de saisir dans sa globalité la carte des rationalités, nous avons fait le choix de passer en revue plusieurs films couvrant la période 1914-1947, cela, afin de rendre justice aux constantes mais aussi aux évolutions.

Le jeu prend d'autant plus d'ampleur que le lieu professionnel a changé d'échelle. Quand l'entreprise intègre grand magasin, usines de fabrication et service de conception de nouveaux prototypes (*A nous la liberté* – 1931), quand le dirigeant passe de l'atelier pour un test de silencieux automobile à une réunion de son conseil d'administration (*Si j'étais le patron* – 1934), quand le dirigeant pense salaire, habitat, éducation de ses employés tout en résistant aux assauts de la concurrence (*Travail* – 1919), la nécessité de concilier des compétences multiples concentrées sur l'entreprise impose des changements sensibles dans l'organisation. Cela peut se traduire par la délégation de responsabilités. Les modèles retenus par les films - coopération ouvrière, paternalisme social, valorisation des compétences, autorité disciplinaire - donnent une idée de la gradation de cette délégation. Mais au-delà des modèles, la fonction managériale va tendre à reposer moins sur une équipe que sur une série de **dispositifs de rationalisation** permettant un contrôle réformé de la production et de la main d'œuvre (chapitre 7). Pour apprécier ce que font ces dispositifs, nous avons fait le pari risqué, mais que nous espérons fructueux, de faire confiance à un film critique, *A nous la liberté* – 1932.

Chapitre 6 : L'entreprise, lieu de rationalités multiples

En comparaison avec l'avant-guerre, l'entreprise apparaît à l'écran comme surinvestie de pouvoirs et de missions. C'est elle qui pourra absorber une main-d'œuvre pléthorique, qui sera garante du progrès social et permettra au pays de prospérer à nouveau, c'est encore elle qui donnera corps aux rêves de puissance de l'opportuniste et assurera une vie de caprices à son propriétaire. Si les attentes sont élevées, les programmes montrent les oppositions entre ceux qui se considèrent légitimes pour donner sa direction à l'entreprise. Relever les facteurs de légitimité suffirait à rendre perceptibles les antagonismes : patrimoine déjà constitué pour l'héritier, compétences techniques de l'homme de l'art, bagage théorique du jeune ingénieur, métier de l'ouvrier monté contremaître puis ingénieur, charisme du meneur d'hommes, poids de l'actionnaire dans le conseil d'administration… Cette diversité de points de vue génère des frottements autour de la question de la compétence. Les films mettent en scène la concurrence de ces grilles de lecture divergentes de ce que doivent être et l'entreprise et sa direction.

Dans un premier temps, il nous sera donc nécessaire de mieux définir ce qu'est l'entreprise au sein de ce corpus filmique avant de nous intéresser aux hommes du management. Ensuite nous préciserons ce que sont ces compétences en compétition, comme se plaît à le montrer le cinéma. Compétition, confrontation, concours - la période se plaît à établir des comparaisons entre les individus et entre les modèles de management. Le concours, en particulier, tient une place de choix dans l'intrigue de nombre de films à tel point qu'il apparaît comme une figure de style propre à l'époque pour penser l'entreprise. Il s'agit là de départager le meilleur. Au-delà même de l'idée de concours, la majeure partie des films ramène le jeu à une opposition duelle, l'ingénieur « *doué d'énergie, d'intelligence et d'activité* » face au directeur « *avide de renommée et d'argent, mais peu réalisateur* »[4], ou encore le fils d'ouvrier aisément manipulable face à l'enfant de famille roué préparant tous deux le même concours d'entrée à l'Ecole des Mines (*Fumées* – 1930). Cette figure du double sera l'une de celles sollicitées pour comprendre les modèles managériaux. Dans un dernier temps, nous proposerons une analyse des ressources qui s'offrent aux hommes du management. L'énergie des hommes entreprenants semble exacerbée par l'abondance avérée de ressources de toute nature : matières premières, ressources financières, réserve coloniale. Mais l'accès contrarié à ces

[4] Texte du programme pour *La passerelle tragique* – 1914 *in Catalogue Pathé*, 1995.

ressources oblige à les penser aussi comme des freins et à concevoir un modèle de disponibilités récalcitrantes. Il s'agit moins d'un paradoxe que d'une actualisation de la fable du renard et des raisins.

Cette image des possibles qui restent interdits, inaccessibles mais pourtant bien visibles, nous paraît susceptible d'éclairer la situation de l'industrie cinématographique française. Quelques mots sur le monde changeant du cinéma : l'hégémonie française s'est estompée, les Etats-Unis dominent le marché à la fin de la première guerre mondiale. Les années 1920 sont marquées par ce rapport de concurrence conflictuelle entre les deux nations : protectionnisme douanier américain et, à l'extérieur, vigueur expansionniste auxquels la France peine à trouver une réponse qui fasse l'unanimité au sein d'une profession divisée en corporatismes inconciliables. Les années 1930 voient s'amplifier les bouleversements : l'arrivée du parlant oblige à des investissements trop lourds pour une grande partie des firmes ou des équipes historiques, Charles Pathé et Léon Gaumont se sont désengagés de leurs entreprises respectives. L'accès au marché mondial se réduit aussi du fait paradoxal de la dévaluation de la monnaie allemande. La disparité monétaire permet aux firmes allemandes d'inonder le marché européen de films à faible coût. Dans ce contexte difficile, la presse corporatiste[5] se fait dénonciatrice et vise le rôle de l'Etat (incompétence ou désintérêt des gouvernements successifs pour ce qui est des négociations cinématographiques sont soulignées avec force récrimination) ainsi que la présence de professionnels d'origine étrangère (un discours inquiet aux relents de nationalisme étriqué et parfois xénophobe n'en finit pas de soulever « *la grave question des étrangers dans le domaine cinématographique français* »[6]). Pour décrire les années 1930 l'historien du cinéma Jean-Pierre Bertin-Maghit parlera de leur « *libéralisme anarchique* »[7] et invalidant pour l'ensemble du secteur. Le conflit armé puis l'Occupation ne mettent pas fin à l'activité. La période de l'Occupation voit la coexistence de trois centres d'activité : Paris, Marseille (studios Pagnol) et Nice (studios de La Victorine). C'est au cours de cette période que se réalise l'institutionnalisation du secteur dont le signe le plus visible est l'accord signé entre Vichy et la *Propaganda Abteilung* pour la création du Comité

[5] Nous n'avons pas mené un dépouillement exhaustif de la presse spécifique au secteur du cinéma pour les années 1930 ; notre analyse a porté sur l'examen des archives de la firme Gaumont et des archives de films comportant des exemplaires de journaux professionnels (*Cinématographie française*, *Cinémonde*, *Le Film à Lyon*, *Le Nouveau Film*…) et des coupures de la presse généraliste (*La Liberté*, *Marianne*…). Un ton violent et dénonciateur imprègne certaines publications dans ces fonds, n'apparaît jamais un antisémitisme explicite, mais l'usage répété du terme "*métèque*" et des listes de noms à consonances germaniques désigne clairement des boucs émissaires.

[6] Pierre Bonardi, "La France terre d'asile", *Le Nouveau Film*, 31.12.1938 (p.5), *in* archives Louis Gaumont [B8LG47].

[7] Jean-Pierre Bertin-Maghit, *Le cinéma français sous l'occupation*, Paris, Puf, 1994 (p.114).

d'organisation du cinéma français (COIC)[8] que les historiens s'accordent à considérer comme l'ancêtre du CNC.[9]

L'entreprise pour projet

Avant même d'observer le management, que sont les entreprises, comment les conçoit-on ? Représentant un point de focalisation expressif, elles apparaissent comme un lieu à même d'absorber la main-d'œuvre. Si le travail était amplement représenté dans les vues Lumière, le thème était traité sous l'angle du savoir-faire visible dans le geste du travailleur : menuisier, laveuse, forgeron, paysan. A partir des années 1910, il nous semble que le mouvement est moins celui de la main que celui de la mobilité des personnes.

Mobilité vue sous l'angle de l'accès au travail, *La Lutte pour la vie* – 1914 s'attache aux pas d'un dessinateur industriel injustement renvoyé d'une grande entreprise nantaise, parcourant la France à la recherche d'un emploi, trouvant à s'embaucher chez un paysan, puis rejoignant Paris où, de petit vendeur à la sauvette, il devient petit employé, puis secrétaire et bientôt second d'un grand manufacturier. L'errance s'accompagne de coups du sort auxquels le dessinateur ne se résigne pas. Le film semble avoir été diffusé sous deux titres ; le second, *La Vertu récompensée*, rend bien la teneur morale de l'histoire, persévérance méritante et goût pour le travail industrieux y sont les sésames de la reconnaissance professionnelle et de la réussite sociale.

Si l'on regarde au-delà de notre corpus théorique, apparaît alors un ensemble de films dont l'intrigue se noue autour de l'accès au travail. Ce thème émerge dès le tout début des années 1910 (tableau 6.1, page suivante), notamment à travers les nombreuses séries comiques à héros récurrents. Notre recensement est basé sur les seules informations disponibles dans les catalogues, à savoir les titres et éventuels résumés de l'intrigue, nous n'avons pu trouver trace d'aucun des films eux-mêmes qui apparaissent dans ce tableau. Mais le vocabulaire est intéressant, il est non seulement question de trouver « *du travail* » ou « *un engagement* », les termes de « *profession* », « *place* », « *carrière* » laissent supposer des attentes plus exigeantes vis-à-vis des entreprises.

---

[8] *Ibid.* Bertin-Maghit précise la référence du décret au J.O. du 4 décembre 1940 (p.24) et indique la création de l'IDHEC (Institut des hautes études cinématographiques) en 1943 dans la continuité de cette politique de régulation et formalisation du secteur.

[9] Sur les années 1920, on pourra se reporter à François Albera et Jean A. Gili (dir.), *Dictionnaire du cinéma français des années vingt*, Paris, AFRHC, 2001, et pour plus d'éléments sur la période de l'Occupation aux travaux de Bertin-Maghit, *op.cit.*

Est-ce signe d'une montée du salariat et de son corollaire, le chômage[10] ? Il est difficile d'être affirmatif pour les productions des années 1910, mais un certain nombre de films postérieurs vont faire le récit de la difficulté à trouver un emploi salarié. Les longues files d'attente masculines devant les entreprises (*A nous la liberté* – 1931, *Le Tunnel* – 1933, *Le Schpountz* – 1937), les bourses du travail (*Le Bateau de verre* – 1927) et les soupes populaires (*Un fils d'Amérique* – 1932 et *La vie est à nous* - 1936) semblent prendre acte avec retard de la forte augmentation du chômage depuis le début des années 1920. Les films mettant l'emploi de masse au cœur de leur sujet distinguent entre la nature de l'entreprise et celle du dirigeant. L'entreprise apparaît comme une entité en propre, une potentialité que le dirigeant saura développer dans le souci des salariés ou dont il ne parviendra qu'à épuiser le capital par ses dépenses somptuaires et son goût des jeux d'argent[11].

Tableau n° 6.1 – Les années 1910 et le rapport au travail[12]

Film	Année de production	Réalisateur	Producteur
Calino travaille	1910	Roméo Bosetti	Gaumont
Purotin veut travailler	1910		Pathé
Rigadin cherche un engagement	1910	Georges Monca	Pathé
Rigadin se décide à travailler	1910	Georges Monca	Pathé
Gontran à la recherche d'une profession	1911	Lucien Nonguet	Comica
Rosalie a trouvé du travail	1911	Roméo Bosetti	Pathé
Gontran a trouvé une bonne place	1912		Eclair
Rigadin cherche une place	1913	Georges Monca	Pathé
Vers le travail	1915	Charles Burguet	Gaumont
Une carrière difficile	1917		Askala

source : catalogues de la production française

Légende

Tentative de classification des films :
Film (en gras) : film court (120 à 170 m) appartenant à une série comique
Film (en italique) : film long (plus de 500 m)
Film : sans information spécifique sur la nature du film

[10] Sur la spécificité du chômage de masse en France voir Nicolas Baverez, "La spécificité française du chômage structurel de masse des années 1930 aux années 1999", *Vingtième siècle. Revue d'histoire, n°* 52, octobre - décembre 1996, p.41-65.

[11] Ce goût du faste diffère de celui que nous avions vu à Maxime Vermont, *La Fièvre de l'or* – 1912 (chapitre 5). Alors que le jeune banquier sans scrupule était créateur de valeurs (passagères), les ambitieux dépensiers sont des héritiers sans compétences ni intérêts pour la firme (Boisgelin dans *Travail* – 1919 ou le cousin de *L'Aventurier* – 1934).

[12] Si nous avons défini 1914 comme première borne de cette époque des représentations du management, il n'est pas moins vrai que le travail salarié et la question de l'accès à l'emploi (thème périphérique mais important à notre sujet) apparaissent nettement dès le début des années 1910 dans diverses séries de films comiques. Quant à nos sources, les blancs ne font que retraduire l'absence d'information typique de la période et que les catalogues ne peuvent toujours pallier. Pour ce qui est de la longueur des films, 120 m correspond à une durée approximative de 7 mn en diffusion à une vitesse de 16 images/s. Se reporter à la notice 'durée/longueur' du glossaire situé en annexe 2.c.

L'entreprise, entité autonome par rapport à ses dirigeants, est valorisée comme un projet dont la portée est plurielle :

- garantie de l'emploi et par là de la paix sociale (voir les films cités plus haut) ;
- lieu d'exercice des compétences ou occupation du temps. L'entreprise pourvoie d'une occupation les jeunes gens rétifs à une vie laborieuse (*L'Empereur des pauvres* – 1921 et *Théodore et Cie* – 1932) et permet d'intéresser l'héritier à l'empire bâti par ses prédécesseurs (*Travail* – 1919) ;
- rempart d'une identité nationale (*La Croisade* – 1919, *Les cinq cent millions de la Bégum* – 1919, *Les Hommes nouveaux* – 1936).

Au fil de la période, l'entité se précise. Là où il y avait usine ou manufacture dont la nature de l'activité relevait du hors champ, les intrigues se font plus informées. Le centrage sur les personnages offre l'occasion de mieux préciser un secteur d'activité particulier. S'affirment ainsi dans le paysage *Les Charbonnages du Midi* pour *Le Porion* – 1921, la construction aéronautique pour *L'Aviateur masqué* – 1921, une usine textile pour *La Maison du mystère* – 1922, une usine chimique pour *L'ironie du sort* - 1924. Cette liste n'épuise pas la variété de la représentation filmique.

Globalement pour cette époque, les entreprises de notre corpus font la part belle aux secteurs de la métallurgie et de l'énergie (extraction de charbon et de pétrole) à l'instar des autres périodes. Les secteurs de prestige (parfumerie, cristallerie, haute couture, grand magasin), la banque et la finance sont aussi représentés tout au long de la période. La presse et l'édition, la construction automobile, le bâtiment et le génie civil apparaissent de façon moins constante ou plus tardive. Pour faire un parallèle avec la situation industrielle de la France, Patrick Verley[13] décrit un tissu complexe de grandes entreprises et de PME, d'entreprises anciennes dans les domaines de la sidérurgie, de l'énergie et des biens intermédiaires et d'entreprises récentes installées sur les marchés des produits nouveaux : automobile, pneumatique, cinématographe, etc. Il souligne le retard français par rapport aux Etats-Unis et à la Grande-Bretagne en matière de fabrication et de vente de biens de consommation du fait de la faiblesse persistante du pouvoir d'achat des classes populaires. La structure des budgets de consommation des ménages français évolua peu entre 1910 et 1938, l'alimentaire représentant 50 % de leurs dépenses[14]. Le marché national restant limité, les entreprises actives sur les

[13] Patrick Verley, *Entreprises et entrepreneurs du XVIIIe siècle au début du XXe siècle*, Paris, Hachette, 1994.

[14] Données Insee. Le poids des dépenses d'alimentation resta stable jusqu'au début des années 1950, elles allèrent jusqu'à absorber « *plus de 60% des revenus d'un ménage ouvrier parisien* » dans les années 1930 indique Daniel Lefeuvre, "Les lumières de la crise. Les entreprises françaises dans la dépression des années 1930." *Vingtième Siècle. Revue d'histoire,* n° 52, octobre - décembre 1996, p.31-40 (p.37).

secteurs nouveaux réalisaient une grande partie de leur chiffre d'affaires à l'exportation. Ainsi, la France fut le premier pays exportateur mondial en matière automobile jusqu'en 1929. Alors que les industries anciennes avaient peu intégré la commercialisation de leur production (du fait du nombre limité d'acheteurs ou de l'existence de réseaux de commerce de gros), les entreprises qui «*fabriquaient des produits nouveaux (automobiles), ou très spécifiques (films, livres), (…) durent créer leurs réseaux de vente, et parfois de service après-vente et de crédit à la consommation* »[15]. Ce développement de réseaux commerciaux modernes dédiés au marché des particuliers permet peut-être d'expliquer l'intérêt manifeste de la fiction cinématographique pour l'entreprise de commerce, le secteur étant lui-même concerné au premier chef par ces pratiques d'intégration verticale. Un examen élargi de la production montre ainsi quatorze films français et la version française d'un film allemand ayant pour titre la raison sociale d'une entreprise commerciale (tableau 6.2). C'est une chose que nous n'avons pas observée dans la période précédente et qui reste très anecdotique après 1947. Bien sûr, le pastiche est présent et ces dénominations recouvrent toute sorte de commerces, voire valorisent une lignée de français moyens.

Tableau n° 6.2 – L'entreprise commerciale en étendard

Film	Année de production	Réalisateur
Nemrod et Cie	1916	Maurice Mariaud
Chichinette et Cie	1921	Henri Desfontaines
Au bonheur des Dames	1929	Julien Duvivier
Lévy et Cie	1930	André Hugon
Les Galeries Lévy et Cie	1931	André Hugon
Chotard et Cie	1932	Jean Renoir
Coralie et Cie	1933	Alberto Cavalcanti
Théodore et Cie	1933	Pière Colombier
La Banque Némo	1934	Marguerite Viel
Fripons, voleurs et Cie	1937	Maurice de Canonge
Berlingot et Cie	1939	Fernand Rivers
Untel père et fils	1940	Julien Duvivier
Fromont jeune et Risler aîné	1941	Léon Mathot
Au bonheur des Dames	1943	André Cayatte
Dupont et Cie (titre français)	1921-1933 ?	Willi Wolff (réalisateur allemand)

sources : corpus théorique et Imdb

Légende

Film : appartenant au corpus théorique
Film : film hors corpus

[15] Patrick Verley, *op.cit.* (p.197).

Dans ce contexte, l'usage récursif du suffixe « *et Cie* » nous paraît signifier l'affirmation de l'entreprise commerciale établie de façon formalisée et collective. Le dirigeant n'est plus seul maître à bord, il s'insère dans une direction plurielle nécessaire aux projets entrepreneuriaux mais plus opaque à la vue du public qu'il ait été composé de clients ou de salariés. Ce sont les hommes et femmes qui forment cette compagnie que nous allons maintenant examiner.

Un tableau d'organisation complexe

Le système et ses parties

L'admonestation de Charles Pathé semble avoir été entendue : les scénarios livrent des industriels et dirigeants héroïques et avec eux arrive une cohorte de nouveaux professionnels. La structure simple visible dans *Gerval, maître des forges* – 1912 a vécu. L'organisation en râteau avec un propriétaire déléguant le contrôle de la production à son contremaître qui agissait seul en supervision directe sur l'ensemble des ouvriers laisse la place à un « *tableau d'organisation* »[16] plus complexe. Si nous reprenons cette expression imagée à Henri Fayol, c'est qu'il est difficile de gloser, au vu des films, de l'organigramme des entreprises fictives. Ce que nous en voyons reste parcellaire. Rappelons que Fayol invite, dans son texte de 1916, à la mise en œuvre de tableaux d'organisation afin de situer l'ensemble du personnel, de distinguer les limites de chaque service, de déterminer par qui chaque poste est occupé, et de préciser les liens hiérarchiques. Notre corpus laisse voir des rôles nettement définis pour certains postes (ingénieurs, contremaîtres) et des fonctions à l'occupation floue (directeurs adjoints).

A travers les films, se laisse saisir une forme compartimentée assez similaire à la structure divisionnalisée décrite par Henry Mintzberg[17]. La ligne hiérarchique très nette garde au dirigeant la prééminence. Des strates supplémentaires s'intercalent entre lui et la main-d'œuvre ouvrière : ce sont des services ou divisions regroupant une équipe d'ingénieurs, un ou des services techniques (dessinateurs industriels) ou administratifs (archives, comptabilité, relations avec le personnel). Ce sont aussi des niveaux hiérarchiques supplémentaires : surveillants, contrôleurs, chronométreurs, contremaîtres, chefs de bureau, chefs de rayon, directeurs adjoints. Ce tableau laisse penser que, peut-être, la référence à un des premiers théoriciens de l'entreprise serait plus juste, Robert Owen qui se présentait comme « *a*

[16] Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1999 (p.88). Fayol use aussi de l'expression « *tableaux synoptiques* ».
[17] Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation, 1989.

manufacturer for pecuniary profit ». Dans son *Address to the superintendants of manufactories*, en 1813, il explique : « (...) *from the commencement of my management I viewed the population, with the mechanism and every other part of the establishment, as a system composed of many parts, and which it was my duty and interest so to combine* (…) »[18]. Un système composé de parties dont le dirigeant assure la cohésion, une idée simple, intéressante, en ce qu'elle place sous un même regard, en situation d'équivalence, personnel et machines. Précisons que pour Owen, comme pour Gantt[19] un siècle plus tard, cette mise en équivalence n'est pas une réduction de l'humain, il s'agit pour eux, bien au contraire, d'un moyen de convaincre leurs pairs de donner plus d'attention aux hommes. Nous verrons plus loin comment le cinéma s'attache à cette mise en équivalence (chapitre 7), nous allons pour le moment nous concentrer sur le système. Par les portraits, les descriptions de lieux, la recherche de l'anecdote, le goût de l'événement qui nourrissent le récit narratif, les films livrent les parties du système. La structure des entreprises filmiques est compartimentée, chacun des groupes professionnels paraissant souvent fonctionner indépendamment les uns des autres ; les employés et les ingénieurs se croisent sans se voir (*Travail* – 1919), et en d'autres lieux les ingénieurs et les ouvriers n'ont aucun contact (*Si j'étais le patron* – 1934).

Avant de tenter de recomposer ce que sont les systèmes, nous allons voir ce que sont ces parties dans le cinéma français des années 1914-1947. S'ils sont distincts, les groupes professionnels ne sont pas pour autant intrinsèquement homogènes à l'écran. Les fonctions techniques donnent lieu à plus d'élaboration que les fonctions administratives. Les figures les plus variables sont particulièrement intéressantes pour nous : celle de l'ingénieur et celle du contremaître. Nous allons y venir à travers un éventail de films. Exceptionnellement pour traiter cette question, nous avons choisi de privilégier l'examen d'une série à l'analyse détaillée d'un unique film. Pourquoi un tel choix ? Nous voulions rendre compte de la manière dont la professionnalisation s'est jouée au long de quatre décennies de la création cinématographique française. Il aurait été possible de sélectionner un film et de l'analyser en ouvrant une série de comparaisons pour apprécier les évolutions que la période a connu. Cette option aurait risqué de brouiller le propos en compliquant inutilement l'argumentation. Pour apprécier les constantes de cette période sans gommer les évolutions de la représentation, il nous a semblé plus pertinent de traiter d'une série de films. Cette série couvrant la deuxième

[18] On trouvera les vues avancées de ce manufacturier reproduites *in* Robert Owen *et al.*, *Classics of modern management theory*, Londres, Routledge, Thoemmes Press, 1993. Citations respectivement p.63 et p.64. Nous soulignons.
[19] Henry Laurence Gantt, "Industrial leadership", 1915, facsimilé reproduit *in Classics of modern management theory*, 1993.

époque (tableau 6.3) va nous permettre de rendre compte de la complexification de l'organisation et surtout de la prégnance de la question de la légitimité.

Tableau n° 6.3 – Le corpus des films analysés

Film Réalisateur - Producteur	Intrigue Origine	Date de production	Secteur d'activité
La Lutte pour la vie F. Zecca, R. Leprince - Pathé	Le parcours d'un dessinateur industriel à la recherche d'une place. ✇ A.Heuzé, 1907.	1914	Usine/Manufacture
Travail H. Pouctal - Le Film d'Art - Pathé	Un ingénieur obtient d'un riche propriétaire d'usines carte blanche pour expérimenter une organisation sociale du travail. 🕮 E. Zola, 1901.	1919	Métallurgie
Amour et carburateur P. Colombier - Films de France	Un petit garagiste devient puissant industriel grâce à un héritage. Ses voitures s'imposent sur le marché français du fait d'une aide inattendue. ✎ Scénario original, P. Colombier.	1925	Construction automobile
L'Argent M. L'Herbier - Ciné-Mondial & Cinégraphic	Le banquier Saccard frise la banqueroute. Fausse information, manipulation, panique boursière, tous les moyens sont bons pour redresser son affaire. 🕮 E. Zola, 1891.	1928	Banque
Si j'étais le patron R. Pottier - Parafilm	Un jeune ouvrier inventif se retrouve patron pour 24 H du fait du principal actionnaire de l'entreprise. ✎ Scénario original, A. Cerf.	1934	Construction automobile
Forfaiture M. L'Herbier - Société du Cinéma Le Panthéon	Un ingénieur construit un pont aux confins de l'Asie. Sabotages, jeune épouse et impéritie du siège parisien entravent ses projets. ✇ C.B. DeMille, 1915 🕮 H. Turnbull.	1937	Génie civil
Au Bonheur des Dames A. Cayatte - Continental Films	Fin XIXe, portrait d'un dirigeant novateur dans la conception d'un nouveau type de magasin. 🕮 E. Zola, 1883.	1943	Commerce
Le Silence est d'or R. Clair - Pathé Cinéma & RKO Radio Picture	1905, le petit monde d'un studio de prise de vues quand travail, amitié et amour se mêlent. ✎ Scénario original, R. Clair.	1946	Studio de cinéma

Source : corpus pratique

Légende

✇ : scénario adapté d'un précédent film
🕮 : adaptation littéraire
✎ : scénario original

Sélection délicate pour une période particulièrement riche. Cette série dans sa chronologie est révélatrice de la prise au corps du sujet que nous pourrions appeler les rapports de travail et, par contraste, du retrait hors du contemporain du cinéma des années 1940 qui, au moment de l'Occupation et après la Libération, privilégie les intrigues historiques quand les adaptations antérieures proposaient de façon systématique des actualisations.

La série fait ressortir certaines tendances de la période : la reprise, le souffle du roman national dans le cinéma français, l'inspiration à la source du cinéma américain.

La capacité au recyclage[20] joue autant à l'intérieur de la période muette qu'entre le muet et le parlant. Elle n'est pas nouvelle, nous avions précédemment évoqué les nombreuses versions de « *Sortie d'usine* » - film emblématique à valeur d'icône. Ici, *La lutte pour la vie* offre une version longue, teintée et colorisée d'un film de 1907. *Au Bonheur des Dames* connut une précédente adaptation, muette, en 1929. Le corpus théorique multiplie les rebonds : *L'Aventurier* – 1924 et 1934, *L'Argent* – 1928 et 1936, *Un fils d'Amérique* – 1925 et 1932, etc. Cette époque retient des thèmes précis : le commerce, le chef né, les colonies, la Bourse, le bluff et, dans chacun de ces films, le thème de la légitimité contestée du dirigeant. D'autres motifs, très fouillés dans la période précédente ne réapparaîtront qu'après les années 1950.

> L'industrie minière comme matrice de compréhension des rapports de travail dans l'entreprise industrielle tend à céder la place à d'autres modèles portés par des industries diverses. Ainsi, le début du siècle voit réaliser deux versions de *Germinal*, respectivement en 1911 (*Au Pays des ténèbres*) et 1913 et deux autres films au récit très proche du roman en 1905 (*Au Pays noir*) et 1911 (*Le Feu à la mine*). Il faudra attendre 1962, puis 1992, pour voir de nouvelles adaptations de *Germinal*.

Les auteurs français, romanciers et dramaturges sont fréquemment sollicités dans diverses adaptations. Si Zola peut sembler surreprésenté ici, c'est qu'il a été une source inépuisable offrant des intrigues complexes sur un éventail large de secteurs d'activité. D'autres auteurs ont été beaucoup adaptés pour des films témoignant d'une attention particulière au monde de l'entreprise.

> Georges Ohnet (1848-1918) auteur d'une série témoignant d'une vision Saint-Simonienne de la société, *Les Batailles de la Vie*, a connu une notoriété considérable en son temps : nous avons identifié quatre adaptations[21] (1913, 1918, 1933, 1947) pour *Le Maître de forges* (1882) et deux (1911 et 1943) pour *La Grande Marnière* (1885), qui furent l'un et l'autre romans puis pièces à succès.
>
> Un contemporain de Zola et Ohnet, l'académicien Alfred Capus (1857-1922), a connu un bonheur filmique équivalent. Son œuvre a suscité plusieurs adaptations, dont *L'Aventurier*, chronique acide du retour au pays d'un cynique compétent demeurant un intrus dans sa famille de bourgeois grenoblois (pour la version de 1934) inaptes à la direction d'entreprise. Capus lui-même a un parcours intéressant : journaliste, il débuta comme dessinateur industriel après avoir échoué au concours de l'Ecole Polytechnique et être sorti sans diplôme de l'Ecole des Mines.

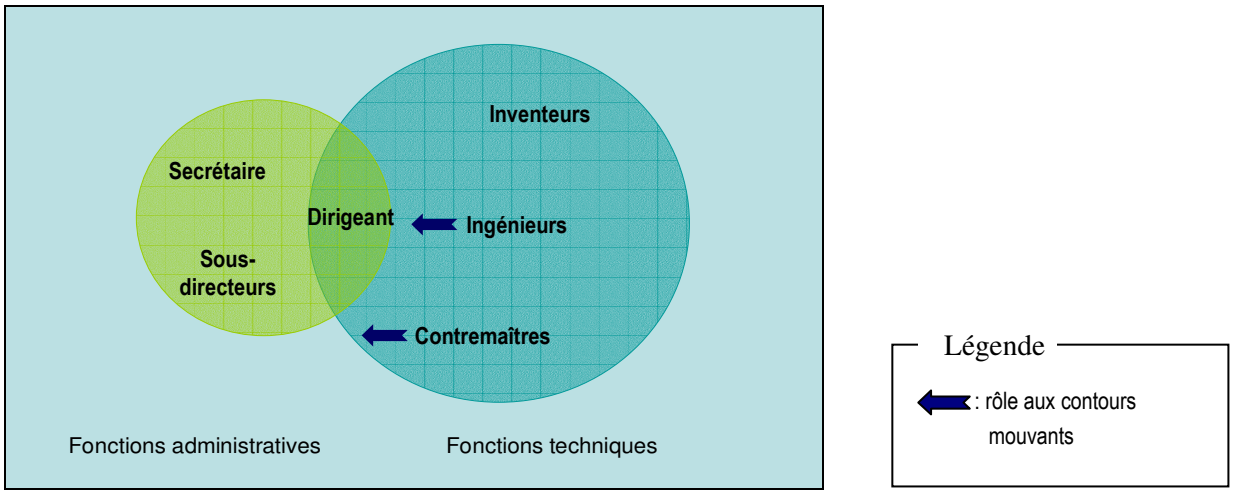
[20] Cette capacité n'est pas limitée à notre champ d'investigation. Dans la période précédente, il y eut ainsi deux fictions concurrentes de *L'Affaire Dreyfus*, celle de Méliès – 1899 et celle réalisée par Zecca chez Pathé – 1902. Zecca réalisera une version ultérieure sous le même titre en 1908 avec Lucien Nonguet.

[21] *Gerval, maître de forges* – 1912 ne semble pas une adaptation d'Ohnet comme indiqué dans le Catalogue Chirat, 1995. La copie conservée aux Archives du film comporte au générique la mention « d*'après le vaudeville de MM. Dumersan, Gabriel et Brazier* ». L'adaptation de 1918 s'intitule *Hier et aujourd'hui*, les autres sont éponymes du roman.

Quant au modèle américain, les productions hollywoodiennes des années 1910 ont eu un impact non négligeable en termes esthétiques. Marcel L'Herbier expliqua la surprise comme l'émotion ressenties à la vision du film de Cecil B. DeMille, *Forfaiture/The Cheat* – 1915[22]. A partir des années 1930, ce référentiel, présent dans d'autres sphères de la société, diffuse dans la diégèse, le gros client est américain (*Si j'étais le patron* – 1934), le modèle commercial dont on s'inspire aussi (*Un fils d'Amérique* – 1932) ainsi que les capitaux nécessaires aux grands projets (*Le Tunnel* – 1933).

Que montrent ces films du management ? L'analyse met en relief la séparation entre propriété et direction de l'entreprise. Absente du corpus pour l'époque précédente, elle est ici très marquée. A l'exception de deux films, *La Lutte pour la vie* – 1914 et *Amour et carburateur* – 1925, la série laisse la place à un dirigeant dépendant de commanditaires ou d'un conseil d'administration. Nous y reviendrons plus loin en examinant plus précisément les différents types de dirigeants. Au sein de l'entreprise même, le dessin des parties en présence distingue deux domaines : l'un relevant de la compétence métier que nous pourrions dire technique, l'autre relevant de l'administration de l'entreprise (figure 6.1).

Figure n° 6.1 – Le dirigeant et son entourage



[22] Dans un article intitulé « *L'économie de l'art muet. Forfaiture* » (8 février 1924, titre du journal illisible), L'Herbier indique avoir vu le film tardivement après guerre et revient sur l'économie expressive caractéristique du jeu de Sessue Hayakawa qui reprendra le rôle dans sa version de 1937 (Archives Rondel [8°Rk 4597]). Pour ce qui est de l'impact des productions nord américaines, nous aurions pu citer d'autres films marquants, par exemple les réalisations de David Wark Griffith : *Naissance d'une nation/The Birth of a nation* – 1915 (sorti en France le 22.10.1920) ou *Intolerance* – 1916 (sorti en France le 12.5.1919).

La fonction administrative

Autour du dirigeant, pour relayer la fonction administrative, on trouve, parfois, un ou une secrétaire. Le secrétaire, proche du dirigeant, tout à la fois conseil, informateur, exécutant, tient la fonction d'éminence grise. Dans ce poste ou plutôt sous ce même intitulé, les femmes assurent un rôle d'exécutant dont on ne prise pas l'initiative. La secrétaire est assise derrière un bureau de petite taille, le secrétaire est mobile, allant du bureau du dirigeant à d'autres cénacles. Les travaux des sociologues depuis les années 1970 portant sur la féminisation des métiers à l'origine masculins montrent que la féminisation équivaut à une forme de dévaluation d'une profession. Le corpus ne permet pas d'être affirmatif mais donne l'indice de la faible autonomie des femmes dans l'exercice d'une profession à moins, pour elles, d'en passer par un accès oblique au pouvoir (tricherie, malhonnêteté ou régence non affichée – voir l'encadré 6.2 concernant les femmes aux commandes dans la section consacrée à la vigueur de l'expression de la confrontation managériale).

> L'interprétation par Antonin Artaud du secrétaire du banquier Saccard offre une image ambiguë de cette éminence grise au petit pied. Grand jeune homme maigre fuyant. Par sa présence physique, sa jeunesse, sa beauté stupéfiante, il incarne un personnage aussi séduisant qu'insaisissable dans la Banque Universelle de *L'Argent* – 1928. Louis Jouvet interprètera un conseiller du prince au profil assez proche dans *Forfaiture* – 1937.
>
> Mireille Balin, la jolie secrétaire de M. Leroy semble une très sage « *M^elle^ Marcelle* » derrière son petit bureau dans le hall adjacent le bureau de son patron. Quand elle interprète trop libéralement un ordre, elle est immédiatement rappelée à l'ordre. Le commentaire d'un des sous-directeurs sera « *Mais c'est subversif. Si les subordonnés commencent à prendre des initiatives, alors où va-t-on ?* » Elle apparaît dans la firme Leroy de *Si j'étais le patron* -1934.

Cependant la définition d'une fonction administrative reste imprécise. S'agit-il d'un service administratif, « (…) *sa constitution et ses attributions ne sont pas bien connues ; ses opérations ne tombent pas sous les sens ; on ne le voit ni bâtir, ni forger, ni vendre, ni acheter..., et cependant chacun sait que s'il ne fonctionne pas bien, l'entreprise périclite.* » expliquait Fayol[23] en 1900 alors qu'il tentait de convaincre la « *sorte de franc-maçonnerie technique* »[24] en charge de la direction des entreprises. Il est difficile de parler, pour reprendre l'expression de Palewski, de « *techniciens de la direction* »[25] en tant que représentants d'une nouvelle profession au vu des films. Nous empruntons à Fayol la notion de « *tableau*

[23] Extrait du discours prononcé à la séance de clôture du Congrès international des mines et de la métallurgie (23 juin 1900) *in* Fayol, *op.cit.* (p.128).
[24] *Ibid.*
[25] *Op.cit.*

d'organisation » afin de détailler l'environnement administratif et technique du dirigeant au sein de cette partie du corpus pratique (tableau 6.4).

Tableau n° 6.4 – « Le tableau d'organisation »

Film	Secteur d'activité	Raison sociale Direction et propriété	Tableau d'organisation
La Lutte pour la vie 1914	Usine / Manufacture	**Usine nantaise** : direction et propriété non vues. **Les Filatures d'Auteuil** : le comte Jacques Préval (*Gabriel Signoret*) dirigeant propriétaire.	Usine : un service d'employés au dessin industriel en blouse blanche, un contremaître en costume sombre, calepin visible en main, le bureau d'un ingénieur, des employés à la paie. Manufacture : autour du dirigeant, un service d'ingénieurs en costume sombre, cravate noire et compas, des employés : une blouse blanche, une veste grise, un secrétaire en costume (*René Alexandre*).
Travail 1919	Métallurgie	**La Crêcherie** : Luc Froment (*Léon Mathot*) dirigeant salarié et Martial Jordan (*Marc Gérard*) propriétaire se consacrant à la recherche en laboratoire. **Les Aciéries de l'Abîme** : Delaveau (*Raphaël Duflos*) dirigeant salarié et Boisgelin (*Camille Bert*) propriétaire héritier dispendieux.	Autour du dirigeant de la Crêcherie : un groupe d'ingénieurs, des employés (une responsable de la crèche...), un maître fondeur, un maître puddler, des ouvriers, un apprenti.
Amour et carburateur 1925	Construction automobile	**Etablissements Darbois** : un dirigeant propriétaire Alcide Darbois *(Alerme)*.	Autour du dirigeant : des employés, des hommes en costume sombre (ingénieurs ?), l'ingénieur attaché "en qualité de conseiller technique à de larges appointements". Dans l'usine : des ateliers d'ouvriers et ouvrières, des mécaniciens, un chef de la mise au point ex-mécano (*Albert Préjean*).
L'Argent 1928	Banque	**Banque Universelle** : le banquier "Saccard" (*Pierre Alcover*) dirigeant manipulant divers conseils d'administration.	Autour du dirigeant : un secrétaire particulier, et le petit personnel (caissiers, téléphonistes, groom), un directeur technique vice-président manipulé. Dans la banque : les employé(e)s et client(e)s. Occasionnellement : les membres du C.A. d'une de ses affaires, la "S.A. Caledonian Eagle" et son président "homme de paille".
Si j'étais le patron 1934	Construction automobile	**Etablissements Leroy** : M. Leroy (*Georges Vitray*) dirigeant et son C.A. (cinq hommes et une femme).	Autour du dirigeant : une secrétaire, un ingénieur, les sous-directeurs, des chefs de services (comptable..), un groom. Dans l'usine : un contrôleur en képi et uniforme, un contremaître en tablier blanc, casquette et calepin, les ouvriers des ateliers parmi lesquels un ouvrier inventeur (*Fernand Gravey*). Le C.A. et son vice-président, l'actionnaire principal.
Forfaiture 1937	Génie civil	**Sté Franco-Mongole de Construction** : "le patron" Pierre Moret (*Victor Francen*) dirigeant salarié manipulé par le siège.	Autour du dirigeant en charge du projet : son équipe d'ingénieurs (français et chinois), un comptable, une main-d'œuvre étrangère. Le dirigeant face au siège, 5 hommes en noir qui demandent des comptes.
Au Bonheur des Dames 1943	Commerce	**Au Bonheur des Dames** : "Mr Mouret" (*Albert Préjean*) dirigeant fondateur.	Autour du dirigeant : sous-directeurs, chefs de rayon, vendeurs et vendeuses. Dans le magasin : des surveillants
Le Silence est d'or 1946	Studio de cinéma	**Les Ateliers du Cinématographe Fortuna** : "Mr Emile" (*Maurice Chevalier*) dirigeant et son commanditaire, M. Duperrier (*Robert Pizani*).	Autour du dirigeant : des techniciens, machinistes, acteurs, un second, un comptable.

Légende

(nom) : interprète
fonction : fonction(s) tenue(s) par le personnage principal de l'action managériale

Autour du directeur, il y a bien des hommes en costumes gris, nous les avons nommés « sous-directeurs » faute de mieux les définir. Les films en font un faible usage, ils forment comme un ballet autour du dirigeant quand ils sont visibles :

> Jeunes gens passant et repassant dans le bureau du dirigeant, hommes en costume sombre dans les bureaux, ils ne sont pas nommés. Le pas vif, ils sentent la compétence des gens formés et assurés de leur place. Ils pourraient être employés aux écritures, adjoints ou même sous-directeurs. Nous ne saurons en quoi consiste leur rôle ; muets, ils restent de simples figurants vus en plans moyens ou plans d'ensemble. *Amour et carburateur* – 1925
>
> Quand les ouvriers parlent d'eux ce sont « *les huiles, la direction, tout le bataclan* », quand l'ingénieur désigne l'un d'entre eux, il dit « *le sous-directeur* », quand ils se rendent à la fête organisée par les ouvriers, ce sont des hommes en costume sombre, pochette blanche, qui restent entre eux évitant de « *se commettre* »[26] avec les ouvriers. Groupe homogène, seule la corpulence de l'un permet de le distinguer des autres. De leur rôle dans l'usine Leroy – entreprise sans bénéfice ni projet, nous ne savons rien. *Si j'étais le patron* – 1934.

Entre ces deux films, dix ans se sont passés, l'image des sous-directeurs est à peine plus sophistiquée cependant. Tardivement leur rôle s'étoffe mais reste contraint à un registre limité :

> Le sous-directeur du « *flibustier* » Mouret a davantage un rôle d'alter ego que ses prédécesseurs. Dans l'entreprise commerciale, il est l'interlocuteur du directeur, son exécutant. Si Mouret est un dirigeant novateur, il se révèle à nous dans son dialogue avec son adjoint. Celui-ci a une vision plus terre à terre, n'anticipant pas les réactions de la clientèle, indifférent au sort des employés et soucieux avant tout de ce qu'il est « *intéressé aux bénéfices* »[27] ; il paraît cependant indispensable à la réflexion du dirigeant en étant investi du rôle de partenaire faire-valoir - réceptacle de la parole et de la pensée d'un autre mieux à même de concevoir. *Au Bonheur des Dames* – 1943

De cette utilisation collective des hommes en costume gris, reste l'image de la cour qu'ils forment autour du dirigeant. Leur manière de faire masse autour du décideur renvoie à un rôle de représentation de leur fonction. La notion de cadre administratif commence seulement à faire son apparition dans les années 1930. La diffusion de la fonction administrative dans l'entreprise, malgré le zèle de Fayol dès le début du siècle, semble avoir buté contre l'image de ce rôle apparemment superflu aux actions malaisément définissables. A propos du terme de cadre, Luc Bolstanski, dans son étude sur les cadres comme groupe social constitué, indique que « *le mot commence à être utilisé durant la période* [les années 1930] *mais ne s'imposera*

[26] Citations extraites des dialogues du film.
[27] *Idem.*

que sous Vichy »[28]. Les mouvements d'ingénieurs et de cadres d'entreprise vont tendre à s'agréger à d'autres mouvements visant à défendre les intérêts de la classe moyenne dont Bolstanski situe « *l'invention* » au cœur des luttes politiques des années 1930, principalement, nous dit-il, entre 1934 et 1938. Dans une société française qui voit l'opposition marquée entre classe ouvrière et capitalisme, la mobilisation de la classe moyenne serait un barrage à « *la poussée de la classe ouvrière* » qui aurait l'avantage d'unifier « *des zones étendues de l'espace social* »[29] et d'y adjoindre en la masquant une part de la bourgeoisie. Notre observation située sur le seul champ de l'entreprise confirmerait, si besoin était, la fin d'un jeu d'opposition binaire, mais donne une lecture très différente de cette zone intermédiaire. Notre corpus filmique révèle la grande diversité des acteurs qui se considèrent partie prenante du pouvoir de décision dans l'entreprise et les rapports complexes qu'ils entretiennent les uns avec les autres. Pour ce qui est des adjoints et sous-directeurs de cinéma, on les voit revêtir une des qualités que nous avions vue portée par M. Lefort, le banquier raisonnable de *La Fièvre de l'or* – 1912 : ils endossent leur fonction comme un état. Statiques, ils ne sont pas à même d'intervenir dans l'entreprise par une démarche novatrice. L'expérimentation est exclue quand le droit à l'erreur ne fait pas partie de la panoplie et quand la séparation entre usine et bureaux est étanche.

Cette représentation contraste fortement avec les textes des théoriciens, français ou nord américains, qui lui sont contemporains. En dépit de toutes leurs divergences, ces penseurs de la fonction administrative ont pour point commun la revendication d'une nécessaire expérimentation dans l'organisation. La souplesse d'intervention que cela suppose trouve une définition changeante selon les doctrines. Ainsi, Henri Fayol n'a de cesse de souligner que sa doctrine administrative n'est pas un dogme, mais repose sur le sens de la mesure. Ce n'est pas trahir sa pensée que d'entendre cette caractéristique comme une forme d'adaptabilité constitutive des modes de fonctionnement de l'entreprise. Il dessine ainsi une entreprise aux contours fluctuants en fonction de l'intérêt de l'organisation, de ses spécificités et des circonstances. La souplesse d'intervention se joue pour Fayol dans l'exercice même de la fonction managériale.

Si l'on trouve chez Taylor la même volonté d'application universelle de la doctrine que chez Fayol (dans l'usine, dans la sphère publique et dans la famille), il se distingue de ce dernier par son terrain d'observation. Fayol, ingénieur de l'Ecole des Mines de St-Etienne, a exercé

[28] Luc Boltanski, *Les cadres. La formation d'un groupe social.* Paris, Minuit, 1982 (p.66).
[29] *Op.cit.* (p.89) pour les trois citations qui précèdent.

pendant quarante ans des fonctions de direction dans la société minière et métallurgique Commentry-Fourchambault, quand Taylor a conçu sa doctrine sur une connaissance au plus proche du monde de l'atelier et par l'expérimentation sur le travail des manœuvres[30]. Les différences ne s'arrêtent pas au lieu de l'observation et concernent les prescriptions : Taylor propose une norme scientifique dont on ne saurait dévier sous peine d'échec, son compétiteur français propose une culture administrative qui est une culture du management adaptative du fait de la soumission à l'intérêt général et de la place donnée à l'initiative individuelle. Malgré leurs divergences que Fayol n'a pas manqué de souligner, reste chez Taylor l'idée d'une expérimentation nécessaire à la conception et la mise en œuvre progressive de l'organisation enfin rationnelle. Pour Taylor, l'expérimentation appartient à l'expert en management et s'exprime dans la dimension temporelle de la démarche : formation progressive des manœuvres un par un, essais permettant de parvenir à définir un standard de production... Cette dimension expérimentale est amplifiée par l'un des associés et continuateurs de Taylor, Henry Laurence Gantt. Celui-ci en souligna l'importance lors de la mise en œuvre de la méthode dans les ateliers[31] comme dans l'exercice du management. Se présentant comme un incroyant en quelque forme d'autoritarisme qu'il fût[32], il chercha à promouvoir le respect des individus dans l'entreprise.

Mais, à l'instar de Fayol, s'il est un auteur américain qui se fait l'avocat infatigable du management comme discipline à même d'être enseignée et comme ensemble de compétences à expérimenter, c'est bien Mary Parker Follett. Dans la seconde moitié des années 1920, elle multiplia conférences et publications aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne à destination des dirigeants d'entreprises. Si ses textes ont été traduits tardivement en français, il nous semble cependant pertinent de se tourner vers sa pensée afin d'apprécier un point de vue contemporain sur ce que devait être la fonction administrative : « *Managerial skill cannot be painted on the outside of executives; it has to go deeper than that. Like manual workers, managerial workers have to acquire certain habits and attitudes. And, just as in the case of manual workers, for the acquisition of these habits and attitudes three conditions must be given: (1) detailed information in regard to a new method; (2) the stimulus to adopt this*

[30] Sur les cinq exemples développés dans *The Principles of Scientific Management*, un seul ne concerne pas un travail de manœuvre : Taylor détaille son action concernant la manutention de gueuses de fonte, le travail de pelletage, la pose de briques, le contrôle des billes pour roulements de bicyclette, et au sein d'un atelier de mécaniciens aux compétences plus sophistiquées – exemple peu développé sur l'aspect technique. Le choix de privilégier des domaines dont on pouvait attendre une rapide automatisation fit l'objet d'une critique immédiate, voir le texte de Lahy de 1913 *in* François Vatin (dir.), *Organisation du travail et économie des entreprises. 'Direction des ateliers' et le débat sur le taylorisme en France entre 1910 et 1920*, Paris, Ed. d'Organisation, 1990.

[31] Henry Laurence Gantt, *Travail, salaires et bénéfices*. Paris, Payot et Cie, 1921, pour la traduction française de la deuxième édition américaine de 1913.

[32] Henry Laurence Gantt, *op.cit.,* 1993 (p.13).

method; and (3) the opportunity to practice it so that it may become a habit. »[33] Le talent de rhéteur de Follett est indéniable, et en soulignant la nécessité de l'expérimentation organisationnelle, elle exprime une vue intéressante qui va au-delà de la nécessité de la formation au management demandé par Fayol : le management s'apprend dans une démarche autorisant essais autant qu'erreurs dans la mesure où le cadre est aussi capable de tirer un enseignement constructif de ses éventuels échecs.

Mais, les textes auxquels nous nous sommes référés s'étalent sur un quart de siècle et émanent de deux cultures différentes, cependant la demande d'un management éclairé infuse cet ensemble. Tous dessinent l'image de ce qu'ils considèrent être un management avisé et qui devrait se généraliser sous peu. La persistance de la promesse laisse imaginer un décalage entre la réalité décrite/voulue par les théoriciens et celle vécue par les praticiens. Elle contraste, par ailleurs, avec l'imagier du cinéma qui fait des travailleurs du management des répliques amoindries du dirigeant. La question face aux personnages de sous-directeurs de cinéma, ces hommes en gris indistincts, est : s'agit-il bien de management ? La réponse est affirmative par un effet de tautologie, ces sous-directeurs assurent une fonction managériale dans la mesure où ils sont de façon assertive et ostentatoire en situation de signifier leur statut. La réponse est négative si l'on en juge par la remise en cause de leur absence d'action dans la fiction. Ils sont contestés par les autres personnages du récit et par la narration elle-même qui réduit leur rôle à de la représentation en les cantonnant à l'arrière-plan.

De fait, ce que montrent les films n'est pas un groupe, mais des corporatismes ou des types : les costumes gris autour du directeur général, les ingénieurs entre eux, le chronométreur entre atelier et bureau, les contremaîtres en uniforme. Dans cet ensemble, les figures porteuses d'une fonction technique sont beaucoup plus nourries : trois figures fortes s'imposent. Deux sont extrêmement variables, contremaîtres et ingénieurs voient leur rôle changer selon le film, alors que l'inventeur, personnage très visible lui aussi, garde une plus grande stabilité de contours. Avant de nous intéresser aux premiers, susceptibles de remplir des attributions managériales dans les films, nous allons tâcher de comprendre l'attrait exercé par l'inventeur.

[33] Mary Parker Follett, "How must business management develop in order to possess the essentials of a profession?" conférence d'octobre 1925 publiée dans "Business management as a profession" en 1927 (p.130) *in Classics of modern management theory*, 1993, *op.cit.*

Exercer un métier au contenu technique

A travers notre corpus, la figure de l'inventeur occupe une place plus importante que celle de l'ingénieur. De nombreux films placent le thème de l'invention au cœur de leur sujet notamment lors du premier conflit mondial et dans l'immédiat après-guerre. Dans ce contexte particulier, l'attrait semble pouvoir être relié à l'idée que les Etats, par le biais de leurs entreprises, se livrent aussi une compétition d'ordre industriel dans laquelle l'espionnage trouverait un nouveau terrain d'exercice. Cette conception, riche de rebondissements, renouvelle l'image de l'inventeur. Si l'industriel inventeur a pu être un modèle de l'époque précédente à travers des personnalités marquantes du 7e art comme Thomas Edison ou les frères Lumière, ici l'inventeur est davantage un homme de laboratoire, chercheur solitaire concentré sur son sujet. Il est l'homme d'une idée qui modifiera non seulement un secteur de l'industrie mais la vie de ses contemporains. Et son idée vaut tous les sacrifices : vie sociale et familiale (Jordan dans *Travail* – 1919), santé (Claude blessé dans l'explosion de l'alliage qu'il vient d'inventer dans *L'Homme qui pleure* – 1922), fortune (le chimiste indépendant ruiné par ses recherches dans *Les Effluves funestes* – 1916). Le cinéma trouve là un héros vertueux acceptant le sacrifice pour mener jusqu'à sa réalisation une idée qui le dépasse. Quand contrefaçon, vol, manipulation il y a, c'est toujours du fait d'un concurrent ou d'un jaloux moins doué. Ce créateur peut exprimer un désir de reconnaissance et de fortune, la fiction le maintient néanmoins du côté de la moralité. Personnage non conventionnel, l'inventeur bénéficie d'un réseau d'aide *ad hoc* (souvent la fille d'un dirigeant et un petit ouvrier débrouillard) et trouve malaisément sa place dans l'entreprise. Il mène ses recherches de façon plutôt indépendante. Et c'est en solliciteur qu'il aborde l'entreprise. Du temps de la conception à celui de la mise à disposition du monde de l'extraordinaire invention, il ne parvient que difficilement à atteindre les ressources nécessaires à la réalisation de son projet.

> Un jeune homme et sa logeuse dans la chambre minuscule. Devant la « *pétrolette* » tressautante, la logeuse s'étonne :
>
> « *– Qu'est-ce que vous avez encore inventé ?*
> *– Toutes mes économies y ont passé. Les brevets, cela coûte cher. ... Ah, il va faire du bruit mon silencieux, et, dans trois mois, je serai millionnaire.* »
> *Si j'étais le patron* – 1934.
>
> Le publicitaire se fait le porte-parole de l'inventeur de l'Aqua Simplex, moteur à eau révolutionnaire : « *Ce qui nous manque, disais-je, hélas, pour passer du stade de l'invention à la réalisation, c'est l'argent, toujours l'argent.* » *L'Arche de Noé* – 1946.

Figure héroïque en phase avec son époque (la foi dans un progrès émancipateur, les vertus sacrificielles incarnées sous le masque de l'audace agissant pour le bien commun), ses

inventions relèvent de secteurs d'activité fortement visibles dans la société française par leur inscription historique : les industries de transformation avec la métallurgie ou la chimie (*L'ironie du sort* – 1924), ou par leur nouveauté : automobile (*Abnégation et forfaiture* – 1915), aviation (*Retour de flamme* – 1942) et cinéma (*Le Bonheur qui revient* – 1916), mais aussi les industries de communication incarnant une ultra modernité par anticipation avec la téléphonie à écran visuel (*Le téléphone qui accuse* – 1914) ou la radiophonie visuelle (*L'inhumaine* – 1923)[34].

Cet inventeur peut être désigné comme un ingénieur dans le récit ou dans le compte-rendu du film, nous avons pourtant choisi de le distinguer du groupe des ingénieurs car son rôle reste à la périphérie de l'entreprise et de l'action managériale. Nombre de films le montrent cherchant à entrer dans l'entreprise et à nouer un contact fructueux avec un dirigeant sans que cela aboutisse facilement. Pour que sa démarche accède à la réalisation, il faut l'intervention d'un pouvoir oblique :

> Pouvoir tenu fréquemment dans la fiction par la fille du dirigeant : *Abnégation et forfaiture* – 1915, *Amour et carburateur* – 1925, *Adrien* – 1943.
>
> Ou pouvoir porté par un personnage d'ange gardien dont le rôle dans l'entreprise reste périphérique :
>
> Un publicitaire et la fille du dirigeant œuvrent de concert pour la mise sur le marché de l'Aqua Simplex, démarche qui ne connaîtra pas le succès. *L'Arche de Noé* – 1946.
>
> Dans *Si j'étais le patron* – 1934, l'ouvrier inventif ne parvient pas à se faire entendre de sa hiérarchie. Le directeur général sollicité le renvoie : « *Passez par la ligne hiérarchique.* », tout comme le contremaître : « *Vous ne doutez de rien vous. Comment M. Sinclair, l'ingénieur en chef a échoué et (…) M. Sinclair sort des Ecoles. Vous ne le saviez pas et si quelqu'un doit réussir, c'est lui et pas vous.* » Seules l'aide de la secrétaire et la malignité du principal actionnaire lui permettront de démontrer la valeur de son invention.

L'exemple de l'ouvrier qui ne parvient pas à faire entendre que ses capacités excèdent la définition de son poste apporte un développement intéressant à la figure de l'inventeur incompris. Nous trouvons cette figure particulière d'un héros gouailleur – incarné par des acteurs assez similaires, Fernand Gravey et Albert Préjean en sympathiques jeunes gens frondeurs –, dans deux films portant sur l'industrie automobile : *Amour et carburateur* – 1925 et *Si j'étais le patron* – 1934. Elle nourrit l'idée que la capacité créative dans les domaines

[34] Nous n'avons pas retenu ce film de Marcel L'Herbier dans notre corpus, mais il semble intéressant de citer ici une œuvre qui se voulut résumé de la recherche plastique française et d'inclure parmi nos inventeurs son personnage de jeune savant interprété par Jaque Catelain. Ce personnage se définit bien plus comme un inventeur que comme un manager et nous semblait éloigné en cela des centres d'intérêt de notre recherche. Le dispositif inventé permet, dans le récit, à la cantatrice de faire entendre son chant à un public éloigné et par effet retour d'entendre et de voir son public.

techniques est une chose démocratiquement répartie dans la société, sans lien nécessaire avec le niveau de formation reçue. Ces deux récits de l'Entre-deux-guerres vont jusqu'à s'amuser de la démonstration inverse : la capacité créatrice y est inversement proportionnelle aux années d'étude et à la place occupée dans la hiérarchie. L'inventeur peine à trouver sa place dans une organisation corsetée, il en est l'élément perturbateur et, par sa persévérance dérangeante, détient la clef de la dynamique du récit qu'il rencontre l'échec ou le succès.

Cette qualité disruptive ne se retrouve pas chez les ingénieurs en poste dans l'entreprise. Le cinéma donne à voir parfois des individus isolés, parfois un groupe dont la cohésion semble relever du corporatisme. Il paraît cependant excessif de parler d'une caste pour évoquer ces ingénieurs.

Dans notre corpus, l'ingénieur apparaît selon trois états principaux :

1. comme un homme de l'art travaillant au sein d'une équipe resserrée. Retranchée dans son savoir, son équipe assure une fonction de conception qui semble porter sur les procédés (*La Lutte pour la vie* – 1914) et sur les produits (*Si j'étais le patron* – 1934).
2. comme dirigeant charismatique proche de ses hommes. C'est ici un bâtisseur que l'on retrouve sous les traits virils de Jean Gabin dans *Le Tunnel* – 1933 et de Victor Francen dans *Forfaiture* – 1937. Le premier, personnage capable de retourner une réunion d'ouvriers houleuse, se présente comme un ancien ouvrier devenu contremaître puis ingénieur.
3. comme un homme seul retranché dans son savoir et dans la haute opinion qu'il a de lui-même. Son orgueil et ses incapacités mèneront à la catastrophe les hommes qui travaillent sous ses ordres. Ce profil d'ingénieur est particulièrement associé au monde de la mine dans des films du début de la période : *Murias* – 1919 et *Le Porion* – 1921. On trouve une version bénigne de ce dernier état en la personne de l'élégant ingénieur Tapinois « *attaché à l'usine en qualité de conseiller technique à de larges appointements* »[35] dans *Amour et Carburateur* – 1925.

Avant d'aller plus avant dans l'étude de ces trois figures, il nous semblait intéressant de mettre en parallèle la carrière de deux ingénieurs réels face aux modèles esquissés par la

[35] Texte d'un carton. Au début du film, l'intrusion d'un homme en melon et costume trois pièces chez le garagiste Darbois est accompagnée d'un insert de présentation : « *Jules Tapinois, ingénieur toujours à l'affût d'une bonne affaire* ».

fiction. L'encadré 6.1 permet de s'attarder sur la carrière de deux ingénieurs qui ont marqué la pensée managériale des deux côtés de l'Atlantique.

Encadré n° 6.1 – La carrière des ingénieurs

Les carrières d'Henri Fayol et de Frederick Winslow Taylor

Fayol (1841-1925)

Formation : Entré à l'**Ecole des Mines** de St-Etienne en 1858, il en sortit diplômé 2 ans plus tard.

Carrière : l'inscription dans une compagnie

Fut nommé **ingénieur** des mines de Commentry de la **S.A. Commentry-Fourchambault** en 1860, il devint **directeur** des mêmes mines en 1866.
En 1872 devint **directeur général** du groupe minier Commentry, Montvicq et Berry.
En 1888 il prit la **présidence** de la Cie Commentry-Fourchambault. En 1918 il se retira de ce poste mais demeura directeur.

Publications : 2 aspects métier/management

Articles et ouvrages techniques de 1874 à 1893 (9 références) ;
Conférences et publications sur l'administration de 1900 à 1923 (11 références).

Reconnaissance : Chevalier (1888) puis Officier (1913) de la Légion d'honneur.
Obtint le Prix Delesse de l'Académie des sciences, une médaille d'or de la Société d'encouragement pour l'Industrie nationale, une médaille d'or et une médaille d'honneur de la Société de l'Industrie Minérale.

Taylor (1856-1915)

Formation : Sa sortie des **études secondaires** en 1873 correspondit à la 1ère des crises économiques que les Etats-Unis ont subies à partir de la fin du XIXe siècle. Renonçant à l'université, il devint **apprenti** dans le domaine de la découpe des métaux. Il suivit plus tard les **cours du soir** du Stevens Institute of Technology dont il fut diplômé en 1883.

Carrière : l'inscription dans un territoire

En 1878, il entra à l'atelier d'usinage chez Midvale Steel Co et occupa dans l'entreprise les postes d'**ouvrier**, employé de bureau, puis machiniste, chef d'équipe, contremaître et enfin **ingénieur en chef**.
De 1890 à 93, fut **directeur général** de la Manufacturing Investment Co, puis il se fit **ingénieur-conseil indépendant**. De 1898 à 1901 travailla, toujours en **Pennsylvanie**, pour la Bethlehem Steel Co. A sa retraite, il dévoua son activité au déploiement de sa doctrine.

Publications : 2 aspects métier/management

10 principales publications entre 1894 et 1915, dont 3 textes concernent l'organisation du travail.
Une centaine de brevets.

Reconnaissance : reçut en 1900 deux médailles d'or, l'une à l'exposition de Paris et l'autre de l'Institut Franklin (Philadelphie).

Sources pour Fayol : Lindall Urwick, *Foreword to general and industrial management* in *Classics*…, *op. cit.*, p.177-188, et pour Taylor[36] : Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management and Shop Management*, Londres, Routledge, 1993 (p.48 et suivantes) et *Dictionary of American Biography Base Set.* American Council of Learned Societies, 1928-1936.

Leurs parcours diffèrent dès le moment de la formation, pourtant les traits communs sont intéressants à recenser : l'inscription de leur carrière dans un lieu (un Etat minier parmi les plus riches des Etats-Unis pour Taylor, une entreprise pour Fayol), la dimension de recherche fortement ancrée dans leur activité (brevets et publications techniques), le passage d'une

[36] S'il s'agit de comprendre la spécificité du regard de Taylor par sa biographie, il nous semble plus juste de considérer le contexte économique et social de son entrée dans la vie active, plutôt que répéter le conte de son problème de vue l'amenant à renoncer

expertise technique à une expertise managériale – cette dernière étant revendiquée dans un discours à volonté universaliste. Ces deux expertises, nous les retrouvons dans la fiction exprimées selon des termes assez similaires.

Les trois profils d'ingénieurs repérés plus haut dans le corpus pratique peuvent être reliés à des compétences non exclusives les unes des autres : l'on pourrait ainsi distinguer deux domaines de compétences, relationnelle et technicienne, que certains personnages concilient mieux que d'autres (Mac Allan/Jean Gabin dans *Le Tunnel*[37] – 1933), mais qui restent centrées dans ce corpus de films sur le fonctionnement de l'équipe technique. L'efficacité de l'ingénieur meneur d'hommes disparaît hors de son lieu traditionnel d'exercice. « *Le patron* » de *Forfaiture* peine à se faire entendre de son siège parisien, son retour en France est du à l'échec du projet dont il avait la charge et qui a disparu avec l'effondrement d'un pont. Dans cette situation, la droiture du personnage ignore la stratégie et il n'a d'autre réponse face aux impérities des directeurs administratifs que l'expression de son honnêteté – qui paraît un aveu d'impuissance. Dans la scène où ce patron vient faire le bilan de son action, le personnage précédemment martial interprété par Victor Francen devient un M. Moret en costume de ville clair peu impressionnant face à cinq hommes en noir. La discussion est la préfiguration de la scène du tribunal civil qui interviendra plus tard dans l'action. L'ingénieur de retour dans son entreprise se trouve pris dans un dispositif de jugement : nous voyons un homme debout face à un prétoire lui demandant de rendre des comptes. Si l'on peut parler de prétoire c'est que ce collectif de cinq hommes assis reste anonyme, ils ne seront désignés que par le terme employé par M. Moret pour les saluer « *Messieurs* ». Dans ce contexte, l'échange devient une impasse, les réponses de Moret/Francen ne peuvent satisfaire son auditoire (les directeurs du siège comme le spectateur) qui attend des arguments pour justifier l'effondrement du pont en construction :

> « *- Avez-vous fait des économies sur les paies des ouvriers ?*
> *- C'est vous qui avez tardé à envoyer l'argent.*
> *- Des économies sur les matériaux ?*

à l'université et à entrer en apprentissage dans un domaine de précision. L'usage des lunettes semble avoir été fort répandu à la fin du XIXe siècle, autant que les crises économiques (1873, 1884, 1907).

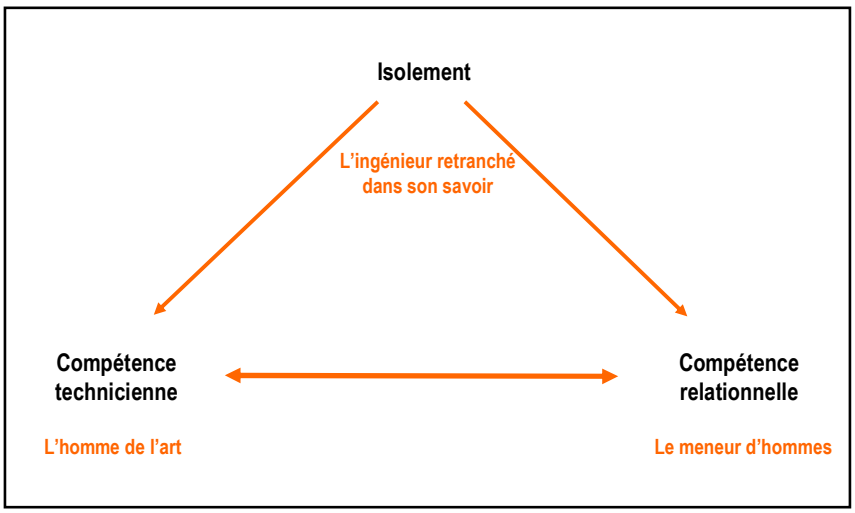
[37] Nous faisons ici référence à la version française de ce film tourné en versions multiples à l'image de nombreux films des années 1930. La méthode du tournage simultané de plusieurs versions (chaque scène est jouée par une équipe d'acteurs, français par exemple, qui sortent du plateau pour être remplacés par les acteurs anglais, allemands ou hongrois… qui tournent à nouveau la scène) permettant de toucher différentes audiences nationales sans passer par le doublage en mettant en scène les vedettes nationales. La montée des stars internationales verra la fin à ce procédé. *Le Tunnel* dont l'action se déroule aux Etats-Unis a ainsi été réalisé en Allemagne par Kurt Bernhardt dans une version allemande et une version française où Jean Gabin et Madeleine Renaud remplacent Paul Hartmann et Olly v. Flint.

- J'ai utilisé les matériaux que vous m'avez envoyés et c'est vous qui les avez faites, ces économies. »

Si l'on peut supposer que le siège attend des éléments pour nourrir sa propre justification vis-à-vis de la presse, des politiques et de son conseil d'administration, le spectateur mesure combien l'honnêteté des réponses de Moret est médiocre à l'échelle de sa responsabilité. Bien sûr, nous l'avons vu accaparé par son travail, délaissant sa ravissante épouse, mais ses quelques remarques face à son auditoire parisien ne tiennent pas après l'accident et l'effondrement du pont, elles ne pouvaient avoir de valeur qu'exprimées plus tôt. Et pourtant, le spectateur, s'il ne peut exonérer Victor Francen de ses responsabilités, garde une réticence à le condamner. Comment pouvait-il réagir en temps utile ? L'on retrouve ici une des caractéristiques de l'état de l'ingénieur en situation de management : l'isolement.

Cet ingénieur mis en situation d'assurer une mission sur laquelle il n'a qu'une maîtrise partielle connaîtra une descendance jusque dans la période suivante, on le retrouvera sous les traits de Gérard Philipe dans *La meilleure Part* – 1955. Plus tardivement, la question des limites de l'exercice (être responsable d'une mission aux éléments mouvants) ne se posera plus à l'ingénieur disparu des écrans mais prendra toute son actualité pour nombre de cadres (*L'Argent des autres* – 1978). La figure 6.2 permet de synthétiser les différents états caractéristiques du personnage de l'ingénieur.

Figure n° 6.2 – Les états de l'ingénieur



L'isolement apparaît autant comme une caractéristique (l'ingénieur retiré dans la tour d'ivoire[38] de la technique) que comme une menace pour l'individu et pour l'entreprise : ce retrait lui interdit de voir les enjeux autres que techniques liés à sa mission, d'apercevoir les stratagèmes qui se tissent autour de lui et souvent d'apprécier véritablement ceux qui l'entourent. Les films montrent ainsi peu d'interactions entre ingénieurs et employés, voire entre ingénieurs et ouvriers. Deux contre-exemples pourront nous permettre d'en saisir la raison. Dans *La Lutte pour la vie* – 1914, le petit employé au passé de dessinateur industriel propose, de façon incidente, à deux ingénieurs une solution à un problème qu'ils ne parvenaient à résoudre. Sa compétence prouvée, il peut prétendre à une carrière autre dans la manufacture avec la bénédiction du dirigeant. Dans les deux films déjà cités situés dans l'industrie automobile (*Amour et carburateur* – 1925 et *Si j'étais le patron* – 1934), le scénario s'attache aux pas d'un jeune ouvrier ingénieux qui ne parvient pas à proposer son invention à sa propre entreprise du fait de son statut et/ou du blocage exercé par l'ingénieur concerné. Ces exemples rares de contact montrent des ingénieurs occupant une fonction séparatrice qu'ils soient purs techniciens ou soucieux avant tout de leur statut. Seul l'ingénieur charismatique, le meneur d'hommes, semble faire la différence, assurant le lien entre l'univers des hommes en costume et celui des ouvriers. Son implication vis-à-vis du projet qui lui a été confié et vis-à-vis de ses hommes reste temporaire. MacAllan disparaît une fois le tunnel terminé, Moret disparaît dans l'au-delà du procès.

Quant au contremaître, il apparaît sous divers avatars éloignés de l'équipe de huit contremaîtres préconisée dans le modèle taylorien. Deux figures positives s'opposent à deux personnages très négatifs :

1. le contremaître incarné par un ouvrier plus âgé que son expérience et sa compétence désignent pour un rôle d'encadrement (*Le Porion* – 1921, *Le Val d'Enfer* – 1943) ;
2. le jeune homme formé pour tenir un rôle de technicien, soucieux du devenir de la firme (*Gosse de riche* – 1921) ;
3. le surveillant-contrôleur à l'autoritarisme rigide (*A nous la liberté* – 1931) ;
4. l'autorité arbitraire émanant soit de l'incompétent (*Rigadin mauvais ouvrier* – 1914 et *La lutte pour la vie* – 1914), soit du lointain héritier de l'intendant du domaine (*Toni* – 1934), soit du technicien sans solidarité avec le groupe ouvrier (*La Vie est à nous* – 1936).

[38] On trouvera le terme utilisé par Georges Lamirand, *Le rôle social de l'ingénieur. Scènes de la vie d'usine*, Paris, Ed. de la Revue des Jeunes, 1932.

Ces deux derniers personnages avaient été interprétés par Max Dalban, acteur que son accent du nord désignait, dans la fiction, comme l'étranger[39]. Cette singularité renvoie à la fonction séparatrice de l'ingénieur. Le contremaître assurant une fonction d'intermédiaire dans l'échelle hiérarchique[40] n'appartient pas au groupe dirigeant ; la fiction le montre violemment. Ainsi, dans *A nous la liberté* – 1932, le contremaître ne franchit pas les portes de l'espace directorial et ne s'adresse pas de son propre chef au dirigeant, ni à ses directeurs. Quand il se détache du monde ouvrier, il n'est plus qu'une force arbitraire. C'est ce moment particulier que la fiction a amplement représenté.

Afin de synthétiser les oppositions apparues entre les différents acteurs de l'organisation, nous pourrions reprendre l'intéressante opposition faite par Follett entre une compétence managériale d'apparence et une compétence éduquée, cultivée, testée (tableau 6.5). Ce jeu d'opposition assez manichéen permet de reprendre l'exploration de la notion de re-présentation définie plus tôt (chapitre 3).

Tableau n° 6.5 – Les attributs managériaux

	le management en re-présentation	le management en acte
	le sous-directeur "une compétence peinte sur la face des cadres"	l'ingénieur meneur d'hommes une compétence éprouvée par la pratique
lieu d'exercice	retranchement dans les bureaux et les salons	parmi les hommes (ingénieurs, techniciens, ouvriers) en bémol : dans les bureaux et salons
panoplie	un costume gris - une discrétion distinctive une compétence sociale séparant de la plèbe et du parvenu	saharienne, jodhpur, bottes, le tout poussiéreux (Francen) ; bleu crasseux (Gabin) ou costume sombre
attitude	condescendance assertion	ascendant et/ou retranchement
aspect	un groupe d'hommes indistincts	un homme seul et ses seconds
rôle	non vu ou alter ego du directeur	axé sur le faire : direction technique d'un projet, cohésion d'une équipe, ou rôle séparateur
	une légitimité de façade	**une légitimité de terrain**

[39] Archives Bifi [Toni]. Jean Renoir avait été très sensible aux accents dans le choix de ses interprètes pour *Toni*, drame provençal dans lequel se côtoyaient mains-d'œuvre française, d'immigrations italienne et espagnole.

[40] Michel Cadé a analysé cet entre-deux du contremaître à travers les figures du chronométreur et du vieux contremaître de *La vie est à nous*. Voir *L'écran bleu*, Perpignan, Presses Universitaires de Perpignan, 2000.

Cette opposition entre le paraître et le faire marquée dans la représentation filmique fait écho à celle exprimée par Gantt qui distingue les « *bluffers* » des véritables managers dont le rôle est intimement lié à la compétence technique :

> « *The authority to issue an order involves the responsibility to see that it is properly executed.*
>
> *The system of management which we advocate is based on this principle, which eliminates 'bluff' as a feature in management, for a man can only assume the responsibility for doing a thing properly when he not only knows how to do it, but can also teach somebody else to do it.* »[41]

Les fictions, en favorisant les personnages à compétence technicienne, donnent plus de poids à certains professionnels : individualisés, ce sont des inventeurs, des ingénieurs souvent autodidactes mais aussi sortis des écoles, des contremaîtres. Qu'ils soient héros du récit, faire-valoir, simples comparses ou qu'ils tiennent le rôle du vilain, leurs personnages sont nourris, fouillés. Nous les voyons à l'œuvre quand les hommes en costume gris restent un ensemble indistinct. Tout réduit la compétence de ces derniers à un savoir être d'ordre social témoignant d'une parfaite maîtrise de la bienséance : bien se vêtir, savoir se tenir dans le monde, donner des ordres aux domestiques.

Nous allons maintenant examiner si cette opposition entre une compétence métier et une compétence sociale joue au sommet de la hiérarchie dans ces organisations complexes. Les films français présentent-il un modèle d'action privilégié pour la direction administrative ?

Des modèles managériaux concurrents

Plus qu'un modèle, c'est la confrontation des modèles que les films exposent. Dans l'entreprise vue sous une nouvelle échelle[42], celle-ci devient le terrain d'une lutte entre différentes formes de légitimité. Pour mieux apprécier la nature de cette confrontation, nous allons revenir au corpus théorique pour la période 1914-1947 afin d'en examiner les modes

---

[41] *Op.cit.*, 1993, p.8.

[42] Le changement d'échelle n'est pas simplement lié à la représentation du lieu de travail. Les films longs voire les feuilletons offrent la possibilité de développer des personnages plus riches, plus complexes. Ainsi la vogue du film à épisodes dans les années 1910 et 1920 voit la réalisation de véritables épopées : *Travail* - 1919 déploie sur 8 heures (10.200 m) une « *scène dramatique* » en sept épisodes sortis entre le 16 janvier et le 20 février 1920. *Tao* - 1923 est un « *ciné-roman en dix épisodes* » dont l'action est centrée sur les champs pétrolifères de Siem-Réap. L'objet du film à épisode est, pour la société productrice, de garder une audience captive le plus longtemps possible, d'où un effet de surenchère dans le développement d'intrigues à rebondissements multiples (*Catalogues Pathé*, 1996 et 2001).

d'expression. Ensuite nous proposerons, à partir de notre corpus pratique, une typologie des figures de dirigeants : du meneur d'homme à l'héritier.

La vigueur des expressions de la confrontation

Dans la production de 1914 à 1947, deux éléments ont retenu notre attention qui doivent permettre de rendre compte des confrontations à l'œuvre dans l'entreprise filmique : la figure du double et la difficile filiation. Nous abandonnons la figure de la grève, pourtant toujours présente dans cette filmographie (de *Travail* – 1919 à *La Vie est à nous* – 1936), car à l'opposition capital-travail viennent se surajouter les conflits pour la direction de l'entreprise.

L'idée du double est une notion omniprésente dans ce corpus. Elle est exprimée selon trois modalités : la substitution, la concurrence et la comparaison. Dans le tableau suivant (6.6, à suivre), nous recensons trente deux films auxquels nous aurions pu ajouter quelques fictions plus anecdotiques à notre propos car traitant du double dans la sphère privée comme *Le chemin de l'Abîme* – 1923 ou la rivalité amoureuse d'un industriel et du fils adoptif qui le seconde dans l'entreprise.

Dans tous ces films se noue une comparaison dont les éléments vont favoriser fréquemment le même type de personnage. Les substitutions proposées dans la fiction sont majoritairement en faveur de l'usurpateur, supposant un faible contenu à la compétence de dirigeant, celui-ci étant remplacé avec grand succès par un chômeur (*Un fils d'Amérique* – 1932), par un ouvrier (*Si j'étais le patron* – 1935), par un mauvais garçon (*A nous la liberté* – 1931 ou *Carrefour* – 1938) ou par une coopérative (*Le crime de M. Lange* – 1935).

> *Le crime de M. Lange* – 1935 voit disparaître le dirigeant sans dommage pour l'entreprise et le collectif que se substitue à lui apporte un surcroît de créativité à l'activité.
>
> L'action de *Carrefour* – 1938 dévoile progressivement comment Roger de Vétheuil (Charles Vanel), « *conseiller au commerce extérieur de la France* », « *chevalier de la Légion d'honneur* » ne serait qu'un « *mauvais garçon* ». La substitution s'est faite sans éveiller le soupçon de qui que ce soit, pas même celui du principal intéressé. L'homme probe, atteint d'amnésie, se découvre une identité de repris de justice. Si la ressemblance physique est dite dans la fiction, le spectateur complète le récit par la facilité avec laquelle n'importe quel individu est susceptible de devenir, de façon crédible, « *grand industriel* » du jour au lendemain.[43]

[43] Citations extraites des dialogues du film. On trouvera un précédent à ce type de substitution dans la littérature avec le personnage de Jean Valjean.

Tableau n° 6.6 – Les figures du double

Film	Année de production	Réalisateur	Thématique majeure par rapport à l'entreprise
Bigorno patron par intérim	1914		substitution
Rigadin mauvais ouvrier	1914	Georges Monca	substitution
La Passerelle tragique	1914	René des Touches, Félix Vanyll	concurrence
Abnégation et Forfaiture	1915		concurrence
Les 500 millions de la Bégum	1919		comparaison (deux entreprises)
Travail	1919	Henri Pouctal	comparaison (plusieurs entreprises)
Si Titi était le patron	1919	Louis de Carbonnat	substitution
Les chères Images	1920	André Hugon	comparaison & substitution
L'Aviateur masqué	1921	Robert Péguy	concurrence
Le Porion	1921	Georges Champavert	comparaison (au sein d'un entreprise)
La Maison du mystère	1922	Alexandre Volkoff	concurrence
L'Aventurier	1924	Maurice Mariaud	comparaison (au sein d'un entreprise)
L'Argent (+ version 1936)	1928	Marcel L'Herbier	concurrence
Fécondité	1929	Henri Etiévant, Nicolas Evreinoff	comparaison (au sein d'un entreprise)
Fumées	1930	André Jaeger-Schmidt, Georges Benoît	concurrence
A nous la liberté	1931	René Clair	substitution
Criez-le sur les toits	1932	Karl Anton	concurrence
Un fils d'Amérique (+ version 1925)	1932	Carmine Gallone	substitution
Un Homme sans nom	1932	Gustav Ucicky, Roger Le Bon	substitution
Le grand Bluff	1933	Maurice Champreux	substitution
Le maître de forges	1933	Fernand Rivers, Abel Gance	comparaison (plusieurs entreprises)
Aux portes de Paris	1934	Charles Barrois, Jacques de Baroncelli	substitution
L'Aventurier	1934	Marcel L'Herbier	comparaison (au sein d'un entreprise)
Si j'étais le patron	1934	Richard Pottier	substitution
Le crime de Mr Lange	1935	Jean Renoir	substitution
La vie est à nous	1936	Jean Renoir, Jean-Paul Le Chanois, Jacques Becker, André Zwobada	comparaison (au sein d'un entreprise)
Carrefour	1938	Kurt Bernhardt	substitution
Les nouveaux riches	1938	André Berthomieu	comparaison (au sein d'un entreprise)
Fromont jeune et Risler aîné	1941	Léon Mathot	comparaison (au sein d'un entreprise)
Miroir	1946	Raymond Lamy	substitution
Le silence est d'or	1946	René Clair	comparaison (au sein d'un entreprise)
Le maître de forges	1947	Fernand Rivers	comparaison (plusieurs entreprises)

source : corpus théorique

Quand le thème de la substitution est en défaveur de l'usurpateur, est moquée l'ambition disproportionnée de l'aspirant dirigeant du fait, par exemple, d'un manque de compétences (*Rigadin mauvais ouvrier* – 1914) ou de l'absence de la capacité innée à diriger propre à la lignée familiale de l'industriel (*Aux portes de Paris* – 1934). Que l'intrigue favorise le parti de la lignée, elle fait alors la part belle à l'expression du désir immodéré pour ce poste de dirigeant. Si au contraire l'usurpateur a la faveur du récit, alors, le plus souvent, son désintéressement est souligné. Un concours de circonstances, un quiproquo, ont mis en lieu et place du dirigeant un individu qui n'avait aucune possibilité d'y parvenir autrement. Certains doivent prétendre tenir un rôle (*Un fils d'Amérique*) quand d'autres affirment leur origine véritable (*Si j'étais le patron*). Dans les deux cas, la réussite de ces dirigeants plus impromptus qu'autodidactes tient à deux facteurs : 1. leur connaissance intime des hommes

en bas de l'échelle hiérarchique et de leurs motivations, leur capacité à s'adresser au groupe d'ouvriers récalcitrants en trouvant les arguments qui portent ; 2. leur méconnaissance du rôle de dirigeant qui les libère des règles communes et de la bienséance, et les amène à faire trop plutôt que moins. C'est la nécessité de prouver leur légitimité qui les pousse à l'action.

On trouvera une interprétation différente du thème du double à travers les films basés sur l'idée de concurrence. Il s'agit soit d'une compétition entre deux firmes (*L'Argent* – 1928 ou *Criez-le sur les toits* – 1932), soit d'une compétition entre dirigeants au sein d'une même entreprise (*Abnégation et forfaiture* – 1915 ou *La Maison du mystère* – 1922). Dans la course pour la direction d'une même firme, les récits jouent en faveur de l'ingénieur ou de l'inventeur face à l'homme de bureau.

> Un résumé de l'intrigue proposé dans le catalogue Pathé[44] donne une vision assez riche de ce qu'a pu être *La Passerelle tragique* – 1914, film aujourd'hui disparu :
> « *L'ingénieur Jack Levaillant dirige avec Lucien Rumpel les usines du métallurgiste Burtain. Doué d'énergie, d'intelligence et d'activité, Levaillant voit s'ouvrir devant lui un brillant avenir, tandis que Rumpel, avide de renommée et d'argent, mais peu réalisateur, jalouse secrètement son confrère.* » La compétition entre eux est exacerbée par la rivalité amoureuse qui leur fait rechercher les bonnes grâces de « *M^elle^ Burtain, fille de leur patron* » - Levaillant ayant l'avantage sur son rival aux yeux de la jeune fille. « *Lors d'un concours pour la construction d'un pont métallique destiné à remplacer la passerelle de corde qui relie l'île des Mouettes aux rochers d'Enfer, c'est Jack qui est déclaré lauréat. Rumpel ne peut supporter le triomphe de son rival (...) et rompt les cordes* » de la passerelle au moment où celui-ci traverse. Mais il sera sauvé de sa chute vertigineuse par Germaine Burtain, excellente nageuse.

Le concours vient amplifier la concurrence que se livrent ces responsables. Cette forme particulière de compétition a pu être scénarisée pour s'attacher aux années de formation (*Fumées* – 1930 concerne le concours de l'Ecole des Mines) ou pour concerner le cours de la carrière (*L'Aviateur masqué* – 1921 pour le secteur aéronautique[45]). L'idée de concours rejoint une remarque précédente concernant l'invention - susceptible d'émerger de tout lieu de la société - en ce sens que le concours place à égalité les différents impétrants. Les candidats ne sont pas jugés selon leurs éventuels diplômes, leur origine sociale, leur patrimoine ou leur sens de la bienséance, mais selon leur capacité à apporter une réponse à une commande d'ordre technique. Que leurs diplômes, expérience, origine, etc. puissent façonner leur prestation ne fait pas de doute pour nous, spectateur, mais cela ne transparaît pas dans les

[44] *Catalogue Pathé 1896-1914* (vol. 1995).

[45] Le scénario du film dont nous n'avons pas trouvé trace de la copie semble se rapprocher du film américain *Plein les bottes/Tramp, tramp, tramp* – 1926 de Harry Edwards dans lequel un artisan de la chaussure, Harry Langdon, participe à une course à pieds à travers les Etats-Unis, le prix de la compétition étant la main de Joan Crawford, fille d'un industriel de la chaussure.

divers synopsis ou films et surtout, cela n'est pas l'ultime critère de jugement. Le concours prend la place dans ces films de l'allégorie de la Justice (*La Grève* – 1906), aveugle et dénuée de tout préjugé. Le concours semble un événement de neutralisation des rapports de classes et apporte un règlement incontestable à la question de la légitimité dans l'entreprise. La reconnaissance d'ordre technique devient synonyme d'une reconnaissance managériale et sociale. Le vainqueur épouse la fille de l'industriel en même temps qu'il prend, seul, la direction de la firme (*La Passerelle tragique* – 1914). Cette faveur pour la dimension technique est absente des films évoqués plus haut jouant davantage sur le thème de la substitution. Dans notre corpus, elle joue en mineur, et fait un faible écho à un patronat d'ingénieur dont la prépondérance s'accentue en France dans l'entre-deux-guerres. « *Dès les premières années du XX^e^ siècle, plus de la moitié des cadres dirigeants des grandes entreprises avaient eu une formation d'ingénieurs.* »[46] Si l'on revient à l'audience trouvée en France par les travaux de Taylor sur l'organisation du travail, sa compétence dans le champ strictement technique (son brevet sur les aciers à coupe rapide présenté à l'Exposition universelle de 1900 lui ayant valu une médaille d'or) a fortement bénéficié au bonheur de sa doctrine. La caution technique comme argument en faveur du discours managérial de Taylor est développée par Henri Le Chatelier en 1912 dans son introduction à la première publication de *The Principles of Scientific Management* [47].

Les films prennent donc faiblement acte d'un constituant : la place prédominante des ingénieurs à la tête des entreprises. Si l'Ecole des Mines est citée, nous n'avons trouvé aucune référence à l'Ecole Polytechnique dans les films et scénarios alors que les historiens soulignent l'influence croissante des polytechniciens dans les grandes entreprises françaises. De la même manière, l'Ecole Centrale n'est pas visible alors même que les ingénieurs civils ont joué un rôle important dans le développement des entreprises françaises. Au contraire, les films mettent au cœur de leur récit la question de la confrontation de légitimités plurielles.

Ainsi la dernière facette du double que nous voulions évoquer est celle de la comparaison entre différents modes de direction de l'entreprise. La comparaison a pour cadre deux entreprises concurrentes (*Travail* – 1919, *Les 500 millions de la Bégum* – 1919) ou, plus souvent, voit le jour au sein d'une même entreprise. *L'Aventurier* pour ces deux versions (1924 et 1934) donne une image fortement typée des éléments de la comparaison. Dans la

[46] Patrick Verley, *op.cit.* (p.198).

[47] Texte de 1911 pour l'édition américaine traduit en 1912 sous le titre *Principes de l'organisation scientifique des usines*, chez Dunod et Pinat, Paris, par S. Royer. On trouvera la préface d'Henri Le Chatelier intitulée "La science économique" *in* François Vatin, *op.cit.*

version parlante de Marcel L'Herbier (1934) nous retrouvons Victor Francen dans le rôle d'un curieux héros, cynique apprécié de ses hommes et craint de sa famille bourgeoise.

> Le générique du film se déroule sur fond d'images d'une mine : plan sur un homme préoccupé assis à sa table de travail. Il lève la tête, et Victor Francen (nous saurons plus tard qu'il se nomme Etienne Ranson) apparaît à sa place dans cette poussière de sable : blond à barbiche, visage dur, chemise aux manches retroussées, pipe en main et une bouteille d'alcool devant lui. Il se lève pour aboyer un ordre muet. Les plans se succèdent derrière le générique : ouvriers torse nu ou en tricot de corps poussant un wagonnet. On repère casque colonial, chapeau de paille, djellaba de couleur claire et chèche…
>
> Dans la première séquence (d'une durée de 5mn), Victor Francen aura vendu sa *« mine de sel d'Akri-Zaader »* à un couple improbable, fait le coup de feu contre une révolte indigène et embrassé à pleine bouche la femme de l'acquéreur au beau milieu de la bagarre. La séquence suivante débute par un plan d'ensemble de l'Assemblée nationale où deux députés et des journalistes échangent leur désapprobation à propos du massacre de « *pauvres noirs* » du à la responsabilité d' « *un français installé là-bas* ».
>
> Le retour en France, après dix ans d'exil, de Ranson/Francen le verra rembourser ses dettes importantes à son oncle, industriel grenoblois. Face à l'antipathie qu'il suscite, Ranson ne s'explique pas et semble se complaire dans la posture du cynique. A son oncle qui l'interroge sur l'origine de sa fortune « *Tu l'as gagnée honnêtement ?* », il répond : « *Qu'est-ce que vous appelez honnêtement ?* » « *Tu ne l'as pas volé ?* » « *Oh non, tout de même, j'ai fait du commerce, mon oncle. J'ai vendu des armes à des indigènes, passé du haschich, vendu des esclaves.* » Mais quand la grève dans l'entreprise familiale prend des proportions explosives, c'est lui qui « *agissant en meneur d'hommes et en entrepreneur exceptionnel* »[48] la sauve de la ruine quand son cousin s'est révélé un joueur prodigue et un dirigeant incompétent dont le directeur salarié ne parvenait pas à limiter les détournements.

La comparaison est ici en faveur de l'homme de terrain face au propriétaire (l'oncle à qui il impose ses vues), à l'héritier (qu'il exclut du jeu) et au dirigeant salarié (sur lequel il s'appuie) bon technicien mais incapable de s'opposer aux dérives de l'héritier et aux exigences de la main-d'œuvre. Ailleurs la comparaison se fera en faveur de l'homme productif face à l'improductif et au parvenu (*Le Maître de forges* – 1933 et 1947). Le personnage de l'héritier est intéressant car il est au centre d'une confrontation d'une nature différente, celle qui l'oppose au père dans la manière de diriger la firme familiale. La question de la filiation apparaît comme une source de problèmes et de drames ; elle est perceptible dans de nombreux films de la période. Pour les filles, la filiation relève soit de la contestation, soit de la continuité dans la firme. L'encadré 6.2, page suivante, détaille les quelques exemples de

[48] Les citations correspondent soit aux dialogues du film, soit au synopsis figurant dans le catalogue (*Catalogue Chirat*, 1975).

femmes ayant tenu les commandes de l'entreprise dans le cinéma de cette époque et précise le rôle particulier accessible aux filles.

Encadré n° 6.2 – Des femmes aux commandes

Dans ce corpus de cent vingt-six films, nous trouvons six femmes en situation d'assurer un rôle managérial d'importance ; elles sont actives dans le domaine du luxe (mode et parfumerie) pour l'essentiel.

Film	Année de production	Fonction	Visibilité du rôle
Un fils d'Amérique	1925	directrice d'agence	personnage secondaire
Cousine de France	1927	directrice d'un magasin de mode	personnage central et rôle titre
La Menace	1927	femme d'affaires	personnage central
Couturier de mon cœur	1935	directrice d'une maison de couture	un des personnages principaux
La Maison d'en face	1936	directrice d'une maison de rendez-vous	un des personnages principaux
L'inévitable Mr Dubois	1942	directrice d'une usine de parfum	un des personnages principaux

Mais il faut compléter ce tableau étroit par ce qui pourrait être décrit comme un pouvoir oblique des femmes. Car il est d'autres femmes très impliquées dans la direction des entreprises, ce sont les jeunes filles dont le père est propriétaire d'une usine, manufacture ou autre fabrique. Autant la femme mariée n'a qu'une faible existence dans ce monde professionnel, autant la jeune fille de famille se montre sous un jour de stratège (*Rigadin mauvais ouvrier* – 1914), de second (*Un fils d'Amérique* – 1925 et 1932) ou d'aiguillon contestataire de son géniteur. En cela, elle est porteuse de valeurs diamétralement opposées à celles des fils. Les fils sont soit dans une continuité timorée voire réticente (*Le Chemin de l'abîme* – 1923 et *Le Bateau de verre* – 1927), soit dans une dépense sans frein du capital amassé par la génération précédente (*Travail* – 1919, *L'Aventurier* – 1934).

Souvent filles uniques, elles sont donc à la fois l'héritière et la future épouse du prochain dirigeant. L'idée qu'elles pourraient elles-mêmes diriger n'affleure pas dans ces fictions. Leur présence assure donc une coloration sentimentale à l'intrigue. Mais loin d'être des potiches, les filles sont davantage associées à la marche de l'entreprise ou bravent les interdits. *Gosse de riche* donne une jolie illustration de ce type de comportement. Le film de 1920 a été repris au moment du parlant avec Madeleine Robinson dans le rôle titre. Le synopsis du film de 1938 dévoile l'intrigue : « *La fille d'un industriel, féministe imbue d'idées nouvelles, se fait embaucher* [sans dévoiler son identité] *dans l'usine de son père. Elle se lie avec un ingénieur et découvre les manœuvres d'un traître à la solde d'un concurrent et parvient à empêcher la grève.* »[49]

[49] *Catalogue Chirat*, 1975.

Les fils, quant à eux, se placent dans une logique de rupture par rapport à ce que leurs pères ont construit. Cette rupture a une faible légitimité dans la fiction, souvent nourrie de l'image du fils prodigue rarement personnage central de l'intrigue (*L'Empereur des pauvres* – 1921 vaut pour la rédemption du personnage qui, d'enfant gâté, devient un homme soucieux du collectif) et plus souvent faire-valoir d'un dirigeant bâtisseur (*En famille* – 1915, *Travail* – 1919). Un mélodrame, *Le Bateau de verre* – 1927, apporte des clefs de lecture à cette question de la difficile filiation.

> Les premières images du film, teintées jaune, montrent une scène nautique. En surimpression apparaît le mot « *illusions* ». La scène suivante, dans l'usine, est au plus près d'un four, en surimpression le mot « *réalité* ». De là, nous passons au bureau du « *maître-verrier* » propriétaire d'une très grande entreprise de cristallerie qui fait convoquer son fils au moment de la visite d'une délégation orientale. Le carton explicite les rapports du fils à l'entreprise : « *C'est bon, le détenu a terminé sa promenade, il va rentrer en prison*. »
>
> Le fils refuse l'emploi que son père lui réserve dans l'entreprise pour se faire embaucher sur un bateau de pêche hauturière : « *Tu es, mon fils, le futur Directeur de l'usine.* » « *Directeur d'usine… Moi ! ...jamais !!!* »[50] Si, à la toute fin du récit, il revient prendre sa place auprès de son père, c'est sans enthousiasme. Et il ne trouve vraiment son rôle que lors de la toute dernière scène du film. Dans la forge, alors que les ouvriers verriers œuvrent de concert à une pièce difficile, il se joint à eux, retrouvant le geste familier des marins embraquant ensemble l'écoute de la grand-voile.

Depuis Cronos, les pères continueraient-ils à manger leurs fils ? Si Cronos dévore ses enfants par peur de la compétition, dans notre corpus les fils s'éloignent pour ne pas autoriser la comparaison entre eux et leurs pères. La réticence des fils face à ces pères exprime le refus de la continuité de la lignée (le père du *Bateau de verre* reproche à son fils « *d'abandonner cette maison que tes Ancêtres ont fondée.* »[51]), le refus de l'entreprise à transmettre et le refus des modèles de direction.

Comme pour renforcer les effets d'opposition, la narration assume des points de vue contradictoires : dénonçant les rêveries du fils assimilées à une illusion, mais assimilant le travail à la prison. Ce film de 1927 donne à voir la nature individualiste du besoin de réalisation de soi qui justifie le rejet de l'entreprise familiale, et, sans craindre le paradoxe, fait du sacrifice individuel[52] le garant de la paix générale et la condition de la fin heureuse du

---

[50] Citations des cartons d'insert du film.

[51] *Ibid.*

[52] Le thème du sacrifice individuel revient régulièrement dans la filmographie cette période. Dans notre corpus, nous pourrions citer : *Le chemin de l'Abîme* – 1923, *Le Silence est d'or* – 1946, *Etoile sans lumière* – 1945, dans lesquels un personnage s'efface pour le bien d'autrui ou pour sauvegarder la paix générale.

récit. Typique de la volonté de conciliation à tout prix, le film conclut sur le fils trouvant sa place de dirigeant dans la collaboration directe avec les ouvriers[53].

De ce réseau de confrontations - comparaisons que nous avons tenté de décrire ressort fortement la question de la place de celui qui a prétention à diriger. Les films évoquent ce rôle à prendre en développant sur la tension s'exerçant entre l'individuel et le collectif. Reste pour le spectateur moins la certitude d'avoir pu désigner son héraut à la tête de l'entreprise que le sentiment de l'inconfort de la position. Prenant appui sur le corpus pratique, nous allons proposer une peinture des modes d'occupation de la position de dirigeant.

Essai de cartographie des figures de dirigeant

Proposer une typologie des dirigeants, examiner leurs attributs, tout cela semble nécessaire pour éclairer le tableau de la confrontation des légitimités.

Dans l'environnement de nombre de dirigeants filmiques se trouve, nous l'avons dit, un commanditaire ou un conseil d'administration. Les relations avec cette entité sont très variables. Certains dirigeants manipulent avec aisance les membres de leur conseil d'administration (*L'Argent* – 1928), d'autres sont victimes de leurs courtes vues (*Si j'étais le patron* – 1934) et peuvent s'y heurter ou préférer la politique de l'évitement (*Le Silence est d'or* – 1946). Enfin, d'autres directeurs salariés se voient offrir carte blanche par le propriétaire de la firme (*Travail* – 1919). Ces logiques divergentes dénotent la variabilité du rapport au capital qui s'exprime en termes de possession/manque et en termes d'objectif fixé à l'entreprise : dynamique d'expansion d'un patrimoine, d'investissement dans un projet ou conservation voire consommation du capital.

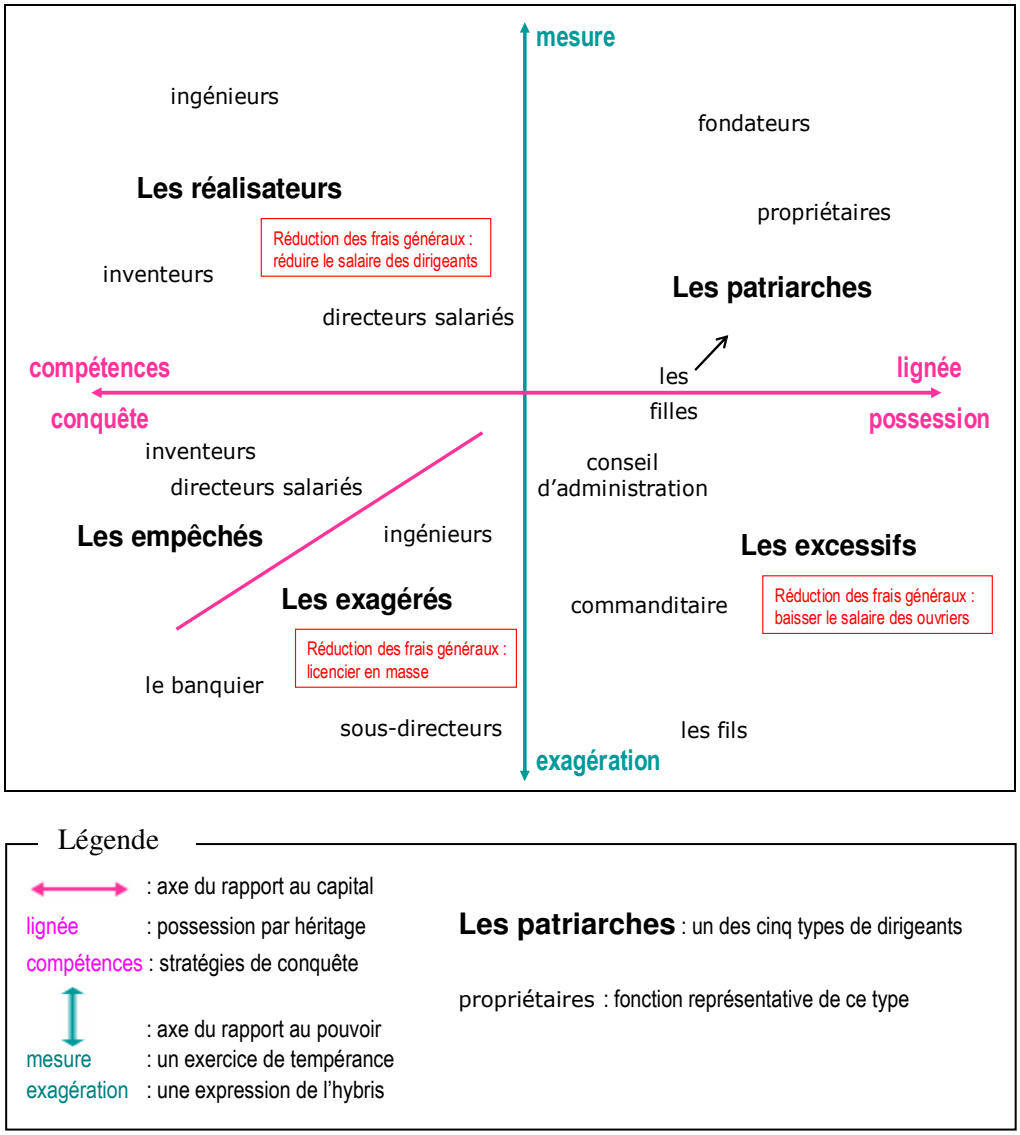
Le rapport au capital (possession ou conquête) sera donc le premier axe de la typologie que nous proposons (figure 6.3, page suivante). Il distingue horizontalement, d'une part, les membres d'une lignée dotés d'un capital financier ou d'un outil industriel, et d'autre part, les hommes disposant d'une compétence à diriger une entreprise (du fait de leur formation, de leur expérience ou de leur talent particulier) et recherchant le lieu où exercer cette compétence.

Le second axe de la typologie, étroitement lié au premier, marque verticalement la séparation entre deux manières d'investir le pouvoir, soit de façon mesurée, soit dans l'excès et la

[53] *Metropolis* – 1927 montre un autre fils dans ce rôle d'intermédiaire entre ouvriers et direction.

démesure. Cette typologie permet de distinguer cinq types de dirigeants que nous allons décrire en partant de la logique de chaque axe.

Figure n° 6.3 – Cartographie des dirigeants



En abscisse, nous retrouvons la distinction entre deux manières d'investir l'entreprise étudiée par Alfred Chandler[54] pour les grandes entreprises américaines – distinction selon le statut du dirigeant, propriétaire ou salarié, menant à des choix stratégiques divergents. A l'instar de Chandler qui différencie, au sein du premier groupe, les capitalistes financiers propriétaires des spéculateurs, le matériel filmique complique l'opposition en situant dans le plan du capital acquis les dirigeants propriétaires et les fondateurs de la firme, ou *patriarches,* ainsi que leurs

[54] Alfred D. Chandler Jr., *La main visible des managers. Une analyse historique*, Paris, Economica, 1988. L'étude de Chandler porte sur les débuts de l'époque contemporaine : le XIXe et surtout sa seconde moitié.

héritiers qui forment avec les membres des conseils d'administration et les commanditaires le type que nous avons nommé *les excessifs*.

Ces deux types, *patriarches* et *excessifs*, forment des entités cohérentes par la représentation qui en est donnée et qui, parfois, connaît un bonheur durable (voir la persistance de l'image de l'héritier dilapidateur). Cette cohérence se jauge aussi au type d'objectifs fixés à l'entreprise. Le rapport au capital et à l'entreprise pourrait tenir en quatre termes : prospérer, en user, afficher, faire rendre.

> 'Prospérer' renvoie au *patriarche* et à l'image de l'homme fait, soucieux de la pérennité de son affaire : *La Lutte pour la vie* – 1914.
>
> 'En user' exprime l'attente de l'héritier, personnage de prodigue inconsistant, élégant et frivole : le dépensier Boisgelin dans *Travail* – 1919, le cousin dilapidateur de *L'Aventurier* – 1934, le dirigeant refusant une augmentation aux ouvriers vu ensuite perdant des fortunes à la table de jeu dans *La Vie est à nous* – 1936 et son alter ego dans *Le Temps des cerises* – 1937.
>
> 'Afficher' ou 's'afficher' correspond à la préoccupation de l'inconsistant inoffensif facilement satisfait des ors et de l'apparence du pouvoir pour le mandataire (*Le Silence est d'or* – 1946) et pour certains administrateurs (*L'Argent* – 1928).
>
> Enfin 'faire rendre' paraît bien convenir au groupe de rentiers et rentières réclamant leurs dividendes et dont l'unique préoccupation s'exprime par : « *les bénéfices avant tout* »[55]. Les administrateurs apparaissent soit comme des bavards n'entendant rien à l'entreprise (*Si j'étais le patron* – 1934), soit comme des ligueurs indifférents au sort de la société dans son ensemble (les deux cents familles désignées à la vindicte dans *La Vie est à nous*).

Certains films traitent des conseils d'administration comme des ouvriers : des bouches ouvertes réclamant, presque menaçantes. Au traitement fréquent des ouvriers comme une masse propre à soulever la crainte ou l'enthousiasme, répond le groupe anonyme des administrateurs en situation de décider du sort commun tout en étant porteur de son seul intérêt de caste. A travers le corpus de cette période, le conseil d'administration est ainsi l'antithèse du dirigeant propriétaire patriarcal. L'anonymat de la S.A. ou du "et Cie" n'offre pas de prise à un interlocuteur extérieur (*L'Arche de Noé* – 1946), ni n'autorise la discussion (*Forfaiture* – 1937), quand le dirigeant propriétaire demeure visible à tous dans le site de l'entreprise (*La Lutte pour la vie* – 1914, *Amour et carburateur* – 1925 ou *Un fils d'Amérique - 1932*). Dans le premier cas, la prise de décision relève d'une instance supérieure absente ou d'un dispositif laborieux à mettre en œuvre, la réunion du conseil d'administration qui, à

l'écran, peine à élaborer une décision collégiale. Le commentateur contemporain de ces films ne fut guère plus obligeant que la fiction. En 1920, Victor Cambon, professeur à l'Ecole Centrale, détaille à ses élèves ingénieurs le rôle des conseils d'administration : « (...) *une partie de leur carrière la plupart des ingénieurs sont soumis à ce genre d'autorité. Je voudrais pouvoir vous attester qu'elle est à la hauteur de la tâche qui lui incombe ; je me contente de souhaiter que quand vous serez des hommes arrivés (...), vous rehaussiez de tout votre mérite cette dernière fonction.* »[56] Le conflit actionnaires - dirigeant salarié, classiquement présenté comme une opposition entre des préoccupations portant sur le court-terme face à une vision inscrite au moyen/long-terme, s'exprime à l'écran dans la prise en compte du facteur humain par le dirigeant ou son ignorance par le conseil d'administration.

Cette distinction liée au mode de propriété marque le second axe de la typologie, séparant verticalement ceux qui investissent de façon mesurée le pouvoir qui leur est donné et ceux qui ne connaîtraient que l'excès.

Parmi les hommes ne pouvant se revendiquer d'une lignée, se trouve des hommes prêts à investir l'entreprise avec l'intention de s'y réaliser, certains nourris d'un idéal social, d'autres recherchant par tous les moyens une réussite personnelle. Les uns et les autres sont des bâtisseurs, les premiers, dont l'idéal accepte des expressions très variables, sont ce que l'époque nomme des *réalisateurs*, des hommes aptes à mener leur ambition en conciliant l'intérêt de la firme - soit celui du propriétaire et celui des ouvriers - et le leur tout en assumant souvent l'intérêt de la communauté au-delà de la sphère de la firme. Ce rôle conciliateur semble assez proche de ce que Georges Lamirand dessine dans un ouvrage de 1932, *Le rôle social de l'ingénieur*. Il y distingue les deux facteurs de la production, le capital et le travail. « *Le problème à résoudre pourrait être mis en équation sous la forme suivante : Capital + Travail = Dividendes maxima + travailleurs satisfaits. Cette fantaisie mathématique nous semble placer en évidence le rôle de l'ingénieur que symbolise le signe (+) du premier terme de l'équation. C'est à lui d'assurer la liaison entre le Capital et le Travail, de coordonner ces deux puissances qui s'affrontent et dont les occasions de heurt deviennent de plus en plus fréquentes parce qu'elles se connaissent de moins en moins.* »[57]

---

[55] Extrait d'un dialogue de *Si j'étais le patron* – 1934. Lors du premier conseil d'administration vu dans le film, le directeur, debout face aux actionnaires assis, explique : « *Dans une maison sérieuse comme la nôtre, le principal c'est les bénéfices.* » Malgré l'écho immédiat : « *Les bénéfices avant tout.* », le dirigeant poursuit : « *Mais, pour l'instant, nous n'en avons pas.* »

[56] Victor Cambon, *L'industrie organisée d'après les méthodes américaines. Leçons professées à l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures*, Paris, Payot, 1920 (p.15).

[57] Georges Lamirand, *op.cit.* (p.29).

Face à eux, les films placent ce que nous avons nommés les *exagérés*, ambitieux en prise à l'hybris. Les films jouant de la figure du double exposent cette opposition quand d'autres fictions privilégient les portraits outrés d'*exagérés* : le face-à-face des banquiers Saccard et Gundermann dans *L'Argent* – 1928 en offre un témoignage visuel très travaillé. Bâtisseur d'un empire à sa botte, le banquier bénéficie d'une aura équivoque qui le distingue nettement des sous-directeurs dont la fiction ne sait que faire et qu'elle maintient dans un rôle caricatural.

Restent les *empêchés*, type proche de celui des *réalisateurs* par sa composition, ils ne parviennent pas à concrétiser leur projet ou mission, ce sont les inventeurs succombant sous l'accumulation de malchance (*Les Effluves funestes* – 1916) ou les directeurs salariés, trop faibles pour résister à la pression des héritiers dilapidateurs (*Travail* – 1919, *L'Aventurier* – 1934).

Une des préoccupations des entreprises trouvant un écho particulier dans quelques films de la décennie 1934-1943 est la nécessaire réduction des frais généraux. La réponse apportée à ce qui apparaît dans la fiction comme une obligation pour la survie de l'entreprise distingue nettement les types de dirigeants.

> Quand un *excessif* envisage cette nécessité, il la traduit par la nécessité de baisser la rémunération des ouvriers. A une délégation d'ouvriers s'enquérant du devenir des « *allocations* » et des « *primes aux apprentis* », l'héritier que l'on a vu impécunieux répond : « *Et maintenant on supprime tout ça.* » *L'Aventurier* – 1934.
>
> Ce type de réponse s'observe aussi chez les *exagérés*, toujours sous la mise en scène de Marcel L'Herbier dans *Forfaiture* – 1937. L'Herbier, à l'instar de Renoir, raconta le prix investi par lui, à perte, pour nombre de ses réalisations quand il eut quitté le giron des grosses firmes de production comme Gaumont et Pathé[58]. L'Herbier avait entretenu des relations contrastées avec ces producteurs. De son expérience à la Gaumont, il dira son irritation face aux oukases industriels du dirigeant et à son refus de considérer ce que lui tenait pour le cœur du métier, à savoir la composante artistique[59].
>
> Les licenciements massifs sont l'alternative envisagée par les *exagérés* pour régler le problème des frais généraux. A son dirigeant soulevant cette question, le sous-directeur demande « *carte blanche* » et licencie pour faute deux cents personnes. *Au Bonheur des Dames* – 1943.
>
> L'ouvrier inventeur promu dirigeant commente la liste des salaires à son actionnaire principal : « *Les sabrer, mon vieux. Ce qui nous tue, nous autres, grands industriels,*

[58] A un moment de sa carrière, Renoir indique le sacrifice d'une toile de son père à chaque réalisation. L'Herbier déclarait dans une interview que sa société de production lui avait coûté « *plus qu'une écurie de courses.* » *in L'Epoque*, 30 août 1937, interview par Jean Bertrand parue sous le titre "Nos grands metteurs en scène". [LG46B12]

[59] Dans la même interview, Marcel L'Herbier décrit : « *Léon Gaumont, notre terreur à tous, exigeait et obtenait que l'on commençât les projections rigoureusement à l'heure. Il déclarait à longueur de journée : - Je suis marchand de macaroni ! Cela nous mortifiait, sans refroidir nos ardeurs artistiques.* » *Ibid.*

c'est les frais généraux. Je vais commencer par sabrer les salaires. Tiens, Leroy, 200.000. » « *Attention, c'est toi qui le remplace*. » « *Ah oui, justement. Ça vaut* (…) *60.000, tout au plus.* » *Si j'étais le patron* – 1934.

Nous n'avons pas trouvé d'exemples de *patriarches* confrontés à cette question, ni même à une question concrète et précise de la gestion des entreprises. Les figures patriarcales sont en retrait et restent davantage des figures symboliques, enfermées dans une position les rendant peu capables d'agir sur l'entreprise (le fondateur de L'Abîme, vieillard cacochyme en chaise roulante témoin impuissant de l'effondrement de son empire dans *Travail* – 1919 ou le père Guéroy inquiet de sa rosette et inconscient des malversations de son fils, *L'Aventurier* - 1934) ou les obligeant à endosser la posture du Commandeur. Nous avons déjà dit la difficulté des fils à exister. Les fictions laissent deux options principales à ces héritiers : refuser la filiation ou détruire l'ouvrage des pères. Bien que ces représentations puissent relever d'une figuration classique, du fait de leur forte visibilité dans la fiction de notre deuxième époque, nous serions tentés d'y voir un élément spécifique, peut-être une réaction aux dérives autoritaires et aux contrevérités qui ont pu émailler le déroulement du premier conflit mondial.

Reste à examiner comment ces profils managériaux prennent leur place dans la firme et son environnement.

Ressources et environnement : une dialectique de la contrariété

Il nous faut comprendre les velléités à diriger par le contexte dans lequel évoluent les différents acteurs de la firme. Nous aborderons ensuite leur usage des ressources à disposition. A travers l'approche de l'environnement (tableau 6.7, page suivante), on remarque des évolutions (complexification des outils et attributs du dirigeant), des constantes (un rapport au marché peu pensé) et des effets de contrastes persistants (le dirigeant soucieux du bien-être de ses ouvriers et employés opposé à la figure du dirigeant indifférent à leur sort).

L'idée même de marché semble souvent relever de l'impensé. La concurrence est avant tout une confrontation d'ethos, et très en mineur, une compétition entre deux firmes pour la conquête de la clientèle. Cette dernière, absente à l'image de la moitié des films du corpus pratique, est surtout mise en valeur dans deux fictions inspirées de Zola, *L'Argent* – 1928 et *Au Bonheur des Dames* – 1943. Ces deux films frappent, tant le propos et l'image exposent une masse de clients peu visible dans le reste du corpus. Mouret qui crée, avec le grand magasin, une clientèle de masse féminine professe un certain mépris à son égard : « *La clientèle ne pense pas, elle est comme le troupeau de moutons, elle suit.* ». Saccard, le banquier de *L'Argent* n'a pas moins de dédain pour les petits porteurs qui doivent faire sa fortune. Ce rejet contrasté (mépris ou ignorance) de la dimension commerciale du

management pourrait trouver une correspondance avec la faible valorisation de la sphère marchande dans la société[60].

Tableau n° 6.7 – Les caractéristiques des dirigeants

Film	Secteur d'activité	Environnement	Attributs du dirigeant et dispositifs managériaux
La Lutte pour la vie 1914	Usine / Manufacture	La **fille du dirigeant**, le réseau social : la résidence du dirigeant jouxte l'usine.	Bureau du dirigeant : tableau de l'effectif du personnel en plusieurs volets ; Une pointeuse.
Travail 1919	Métallurgie	Le concurrent et sa famille ; les notables, commerçants et édiles locaux, la justice; une **compagne** ancienne ouvrière responsable de la crèche, le propriétaire et sa **sœur** ; les familles des ouvriers.	Le bureau collectif avec table à dessin et machine à écrire qu'occupe le dirigeant. La cité ouvrière avec la Maison-commune au centre.
Amour et carburateur 1925	Construction automobile	La famille du dirigeant (épouse, **fille**, soeur) ; le **réseau** social aristocratique d'un industriel parvenu; les concurrents.	Le bureau spacieux et encombré du dirigeant occupé collectivement : secrétaire, dactylo, groom. Le téléphone, une horloge décomptant les 100e de voitures produites, des tableaux de courbes ascendantes affichées. Des sanctions (licenciement).
L'Argent 1928	Banque	Le concurrent Gundermann, les courtiers à la Bourse, les clients ; les journalistes, l'Etat (policiers, juge, gardien de prison), les **femmes** (son ancienne maîtresse, l'épouse de l'ingénieur) ; les lieux publics : le restaurant parisien où se retrouvent "les as de la finance".	Le bureau et son antichambre, les 2 puis 4 ou 5 téléphones sur le bureau, le tableau de contrôle lumineux où figurent les noms des employés ; La manipulation des clients via les média (radio et presse) ; l'organisation de fêtes somptueuses ; Les représentations du globe terrestre et nombreuses cartes chez les 2 banquiers. Le mépris de la clientèle.
Si j'étais le patron 1934	Construction automobile	Le **client américain**, la concurrence, les brevets.	Un bureau en propre pour le directeur, lieu clair, spacieux décoré d'une fresque, un graphique ascendant au-dessus du bureau de la secrétaire ; "La voie hiérarchique", une pointeuse, des sirènes, des sanctions (mise à pied), un bureau vitré donnant sur la chaîne de montage ; Les conditions de travail revues : musique dans les ateliers, sport pour les ouvriers.
Forfaiture 1937	Génie civil	Le **seigneur chinois** de la région (*Sessue Hayakawa*) et son **secrétaire** (*Louis Jouvet*), le **chef de guerre** local, la jeune épouse.	L'ingénieur dirigeant : une attitude martiale, un engagement sur le terrain parmi les hommes. Le siège : l'art de la rhétorique et de la mise en scène pour mettre en défaut autrui et ne pas assumer de responsabilités.
Au Bonheur des Dames 1943	Commerce	Les clientes. Les concurrents : Baudu et Le Vieil Honfleur,...	La guilde, le logement et les repas pour le personnel, la promotion liée à "l'initiative", l'association des employés à la direction de l'entreprise. La surveillance continue des vendeurs et vendeuses (entrée du personnel contrôlée, avertissements...), la tenue exigée. L'intérêt du dirigeant pour la clientèle.
Le Silence est d'or 1946	Studio de cinéma	Les clients exceptionnels, les officiels. Les salles de théâtre cinématographique forain, les music-halls, les cafés, les défilés officiels, les spectateurs.	Un bureau en propre comprenant une table à dessin, le mot "DIRECTION" sur la porte. Une stature, une voix et une expérience qui en imposent. La camaraderie, le laisser-faire, l'autonomie .

Légende

Personnage : intervention directe dans la conduite de la firme

Pour ce qui est des films plaçant leur intrigue sur une toile de fond industrielle, le marché réapparaît sous la forme de graphiques : ce sont les courbes (toujours ascendantes) de production et de vente. Quant à la concurrence, si les dialogues peuvent y faire référence, elle

[60] Un parallèle peut être tracé avec les expositions universelles passant tardivement de la célébration de l'ingénierie à l'exposition

n'a que rarement un rôle à jouer dans le récit. Elle est, cependant, perceptible en creux dans l'idée de conquête de territoires, à travers les innombrables cartes et fresques géographiques qui ornent les bureaux directoriaux.

> *L'Argent* – 1928, film stupéfiant sur le plan visuel, riche d'images qui restent en mémoire, n'en finit pas d'afficher des cartes. Une des plus surprenantes est un plan de la corbeille de la Bourse de Paris, vue en plongée, de très haut. Une vue impossible, qui en fait une représentation abstraite. A nous, spectateur, l'image, qui reste unique dans les représentations vues ailleurs de la Bourse, devient succession d'analogies : la corbeille semble un ciel étoilé ou le globe terrestre, ou plutôt une vue d'avion. Le survol paraît l'idée la plus adéquate, Saccard ne vient-il pas de lancer une souscription via la Banque Universelle pour l'exploitation de gisements pétroliers en Guyane sur l'idée d'un aviateur qui sait y trouver « *un pétrole d'une excellente qualité qui en fera un carburant rêvé pour l'avion.* »
>
> *Les Hommes nouveaux* – 1936 offre un usage récurrent du gros plan sur des cartes, il s'agit autant de donner à voir l'œuvre de Lyautey que les conquêtes de l'autodidacte Bourron/Harry Baur. L'association dans la fiction de l'auteur du *Rôle social de l'officier*, préfacier de Lamirand pour *Le rôle social de l'ingénieur*, et d'un chef d'entreprise œuvrant dans les colonies enrichit mutuellement les deux personnages aux yeux du spectateur.

Ainsi, le marché semble davantage répondre d'un ordre moral que d'un ordre économique. Par ailleurs, le réseau familial et social continue à peser durablement dans le paysage managérial.

Les attributs du dirigeant montrent une série d'éléments qui auraient pu répondre à l'appel d'un Fayol, d'un Taylor ou d'un Gantt pour la professionnalisation de cette fonction. On note le recours à l'abstraction comme outil de contrôle, nous reviendrons plus loin sur les représentations schématiques applicables à l'organisation (tableaux d'effectif, plans) comme autant de moyens de maîtrise sur l'entreprise et sur les dispositifs soutenant ce contrôle (la table à dessin, mais aussi les modes de rémunération). Parmi ces dispositifs d'encadrement des subordonnés, coexistent les approches les plus diverses dont l'opposition ne se dément pas au fil de la période : règne de la sanction (convocation, mise à pied, renvoi…) ou pratique de la motivation (participation à l'actionnariat, prime, jardin d'enfants et école d'entreprise, ateliers mis en musique…).

Au sein même des organisations, la période voit évoluer les rapports au collectif. L'image du dirigeant et son équipe, nette jusqu'aux années 1920, tend à céder la place à la représentation du dirigeant dans son équipe, travaillant de concert.

---

de la marchandise.

> Ainsi, *Au Bonheur des Dames* se conclut sur un bal donné à l'intention des employés. Octave Mouret/Albert Préjean, créateur du grand magasin, ouvre les festivités par un discours. Il est vu en plan américain, à la rambarde, en haut du grand escalier de son magasin - hôtel particulier. La caméra ne le quitte pas, les propositions qu'il fait sont reçues sous des applaudissements venant du hors-champ. C'est ensuite que nous voyons les employés rassemblés au rez-de-chaussée du magasin transformé en salle de bal. Le discours de Mouret se poursuit en voix off, apportant comme un commentaire à cette partie de la séquence. Après la disparition de Boudu/Michel Simon, tenant du petit commerce (une scène en insert), Mouret reprend son discours [de fait il ne fait que le poursuivre, c'est l'artifice du montage qui nous a fait sortir, spectateur, un instant hors du magasin pour assister à la fin tragique de Boudu dont le pathétique (écrasé par une voiture de livraison aux armes du grand magasin) renforce la position de Mouret (le petit commerce est nul et non advenu) tout en lui assignant une forme de culpabilité indirecte, très faible mais persistant contrepoint à la joie du bal se déroulant au même moment à côté] et annonce (plan d'ensemble sur Mouret et les employés) : « *Désormais, vous n'êtes plus mes employés, vous êtes mes associés.* » Le cadrage change, Mouret est alors vu de dos, les employés en contrebas, un tonnerre d'applaudissements salue : « *Le Bonheur des Dames n'appartient plus à moi seul. Il vous appartient à tous*. »

La constitution de ce nouveau collectif, visible sous des modes différents ailleurs (le modèle fouriériste de *Travail* – 1919, par exemple), peut s'entendre comme une réponse aux tensions liées au management mené par l'hybris. Quelques films proposent une réponse divergente, celle de l'équipe autonome sans dirigeant avec la proposition de la coopérative ouvrière (*Le crime de M. Lange* – 1935).

En ce qui concerne les ressources dont peut disposer un dirigeant pour son entreprise, les films de notre corpus font la part belle à l'argent, à l'information, aux matières premières et aux colonies. Quatre éléments qu'il peut sembler étonnant de mettre en parallèle, pourtant il nous semble qu'ils sont traités de manière similaire dans les films, ce sont des ressources dont le contrôle assurera le dessein des dirigeants. Ce sont aussi des ressources présentées dans l'éclat ostensible de leur abondance et dont la maîtrise échappe continûment.

Une partie des dirigeants ou aspirants dirigeants semble à la recherche d'une martingale pour résoudre le problème de manque de moyens. La dépendance à l'argent pour mener à bien les projets permet de distinguer ceux qui savent le faire/le trouver et les autres. A l'aune de ce corpus, il semble difficile de parler d'enjeux financiers, de mesure rationnelle de la conduite des affaires ou de profits proportionnés aux risques pris. Dans cet ensemble de films, l'argent bénéficie d'un statut univoque : il est le moyen des projets, mais c'est un moyen inaccessible sauf recours au jeu, à la ruse ou aux dieux. De nombreux films, notamment durant la période

muette, font reposer l'action sur ce paradoxe ; l'ingénieur, héros du récit, ne parvient pas à imposer son projet ou son invention faute de moyens financiers. Le dénouement des comédies repose alors sur la chance, le hasard ; l'idéal chevaleresque de l'entrepreneur, l'homme méritant désigné par le sort, décrit par Hélène Vérin[61] n'est pas loin dans *La lutte pour la vie* – 1914 ou dans *Un Fils d'Amérique* – 1925. Les drames reposent davantage sur le contraste entre la capacité du héros à affronter l'adversité et la débauche des nantis (*L'Empereur des pauvres* – 1921).

Quant à la spéculation, la Bourse est montrée comme une réduction du monde : un microcosme apte à réduire les individus à leur seule rapacité. L'analyse des films soulève alors la question du savoir du spectateur : que comprend-on des mécanismes boursiers quand on est pris par l'esthétique des jeux financiers (*L'Argent* 1928) ou par la didactique militante (*La Vie est à nous* 1936) ?

De même, le contrôle des matières premières (pétroles et gisements divers, exploitations forestières) assurera la situation de l'intéressé. Situés dans des contrées exotiques, ces gisements et exploitations offrent l'occasion d'afficher l'empire colonial (Guyane, Asie du sud-est, Afrique). Cet empire apparaît dans divers films du corpus ; le séjour dans les colonies est présenté comme un test pour l'individu et permet, le plus souvent, sa renaissance sous la forme d'un entrepreneur. On est loin de l'imaginaire du lieu de perte de soi véhiculé dans d'autres films français comme *L'Atlantide* – 1921 et 1932 ou *Pépé le Moko* – 1936 par exemple. Il s'agit du lieu de la preuve qui permet à certains de s'établir (*Les Hommes nouveaux* – 1936) et à d'autres de se refaire une virginité et une situation au retour en métropole (*L'Aventurier* – 1924 et 1934). La valeur de la preuve se mesure à l'étalon du risque encouru (*Tao* – 1923). La représentation filmique de ces ressources fonctionne sur une dialectique de l'accès restreint à une manne dont l'abondance est ostentatoire. Cette faible accessibilité impose l'engagement du dirigeant sur le mode du pari. L'instabilité du contexte d'exercice de la fonction valorise ainsi ceux qui se trouvent du côté de l'action, de la prise de risque et de la mobilité. Mais la difficulté à entrer dans le club de ceux qui disposeront de la manne nourrit aussi un discours du soupçon ; le bénéfice de ces ressources constituerait alors un privilège indu quand la société se débat dans le besoin. Les films militants (*La vie est à nous* – 1936, *Le Temps des cerises* – 1937) comme certaines comédies (*Si j'étais le patron* –

[61] Hélène Vérin, *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée*, Paris, Puf, 1982. Comme nous l'avons dit précédemment (chapitre 5), Hélène Vérin distingue deux figures opposées, Alexandre et César. Le premier voit sa valeur révélée dans l'épreuve, c'est la désignation de l'élection par le sort ; le second fait la preuve de sa valeur par le déploiement d'une stratégie construite.

1934) soulignent les travers de dirigeants entendant conserver leurs privilèges en dépit du contexte ou de leur incompétence.

Déjà perceptible précédemment, le rôle de l'information s'affirme dans cette période et renforce, parfois, le soupçon. Le banquier Saccard assure sa stratégie par le contrôle puis la manipulation de l'information (*L'Argent* – 1928). Le poids de la presse dans différents récits (gros plans sur les unes de journaux, projet de radiodiffusion développé dans la diégèse…), la visibilité des téléphones sur le bureau des dirigeants témoignent de l'importance donnée aux nouvelles fraîches.

Conclusion : Légitimité et motivation

Ce panorama contrasté dévoile la coexistence de différents modes de fonctionnement et de différents ethos. La prodigalité comme mode de conduite (*Travail* – 1919) côtoie la rigueur morale (*La Lutte pour la vie* – 1914 ou *Forfaiture* – 1937). A la vision saint-simonienne du *Maître des forges* – 1933, répond le questionnement de la valeur du travail - que l'on se reporte à l'usure de la crédulité ouvrière dont *Le temps des cerises* – 1937 veut porter témoignage. A l'interrogation : "qui a son mot à dire dans l'entreprise ?" les films apportent une réponse plurielle. Les légitimités sont diverses. Pour le dire schématiquement, trois grandes formes de légitimité s'opposent et se contestent le droit d'intervenir sur le destin de l'entreprise : la compétence technique, la légitimité de l'organigramme et celle du capital.

Le privilège accordé au domaine technique résonne dans la littérature managériale, que l'on se réfère au poids que lui ont conféré Henri Le Chatelier ou Georges Lamirand. Le premier fait crédit à la capacité de Taylor d'intervenir pertinemment sur l'organisation du travail au vu de ses brevets, le second fait un constat identique :

> « *L'ingénieur est d'abord un technicien. Il va sans dire qu'en progressant dans la hiérarchie l'importance de ses qualités techniques cédera le pas à celle de ses aptitudes administratives ; mais son premier commandement étant un commandement d'atelier, c'est sur le terrain technique qu'il devra d'abord se faire juger.* »[62]

La légitimité technique ici ne relève pas du domaine de l'expertise au sens d'un savoir spécialisé, il s'agit bien davantage de l'exercice d'une capacité à conceptualiser de façon imaginative que le cinéma associe aux figures de l'inventeur et de l'homme de métier qu'il soit ouvrier ou ingénieur. Cette entrée technique dans la fonction managériale est susceptible

d'être investie par des individus de toute origine sociale. Et, toujours dans notre corpus théorique, c'est cette clef technique qui supporte l'essentiel de la dimension sociale du management. La cartographie a permis de situer les acteurs les uns par rapport autres[63] selon deux clefs d'entrée dont la première, le rapport au capital, paraît fortement déterminer la manière d'endosser le rôle de dirigeant. Quand Lamirand note : « *Pour le* capital*, premier facteur de la production, l'usine apparaît donc bien comme une machine à fabriquer des dividendes.* »[64], il propose à l'ingénieur d'investir le rôle de direction dans une dimension autre. Il attribue à cette dimension trois caractères : technique, administratif et social. Si le caractère technique est premier dans la carrière de l'ingénieur, Lamirand se réfère à Henri Fayol pour poser la prédominance de l'administratif dans la prise de direction[65]. Dans ce cadre, le social est ce qui donnerait sens à l'action de l'ingénieur, le centrage sur les dividendes se traduisant pour l'ingénieur par le souci du prix de revient[66] – préoccupation qu'il devra inscrire dans un regard humaniste sur l'usine. Dans ce texte d'invite faite au jeune ingénieur, est ainsi proposée une motivation en rupture avec la fabrique de dividendes.

La légitimité par l'organigramme constatée est aussi amplement moquée. A l'instar des contremaîtres à l'autoritarisme partial, les directeurs et sous-directeurs qui ne disposent pas dans la fiction d'un bagage technique ne se voient dotés d'aucune compétence qui est quelque épaisseur. Des diagrammes ornent les bureaux, des réunions se tiennent, mais pas plus la position dans la hiérarchie que le vernis administratif ne convainquent. Les porteurs d'une compétence administrative peinent à exister dans la fiction, l'action des hommes de bureau reste transparente, impossible à valoriser et donc trop fragile pour supporter une quelconque légitimité. Et le capital ne semble pas plus porteur d'une légitimité managériale. Les films ne jouent pas tant le capitalisme financier contre le capitalisme patrimonial dans la question managériale. Entendons-nous, ces deux formes de capitalistes sont distinctes dans le corpus, mais se rejoignent en ce qu'elles ne sont pas porteuses d'une légitimité à diriger l'entreprise.

---

[62] *Op.cit.* (p.34).

[63] La cartographie est statique et ne rend pas compte des mouvements possibles, ainsi, par exemple, les *réalisateurs* sont à terme susceptibles de se transformer en *patriarches*. Si l'on suit la carrière de Luc Froment, le personnage de Zola, on le voit ingénieur devenant directeur salarié dans *Travail* d'Henri Pouctal, puis s'y faire patriarche. Et la lignée des Froment réapparaît en 1929 dans *Fécondité* d'Henri Etiévant et Nicolas Evreinoff.

[64] *Op.cit.* (p.28). Le terme « *capital* » est mis en exergue dans le texte original par l'usage de l'italique et se trouve investi de deux acceptions : le capital et les capitalistes.

[65] *Op.cit.* Malgré la graphie insolite, Lamirand se réfère explicitement à l'ouvrage de Fayol, *Administration industrielle et générale* lorsqu'il attribue « *le coefficient de 10 sur 100 à la capacité technique d'un Directeur général, par rapport à l'ensemble de ses capacités.* » (p.34).

[66] Cette préoccupation s'impose du fait de la situation économique. « (…) *prévision et contrôle budgétaires s'insèrent dans une double obligation imposée par la crise aux industriels : introduire dans tous les secteurs de l'entreprise des systèmes de prévision pour affronter les profondes modifications d'activité que celles-ci subissent, réduire les prix de revient par une organisation économique des approvisionnements et un accroissement du rendement individuel des ouvriers. Cela explique qu'aux dires mêmes de l'IUMM, l'idée se soit beaucoup répandue à partir de 1930, date à laquelle elle fut révélée au patronat français au cours de la première conférence d'organisation rationnelle du travail, tenue à Genève sous les auspices du BIT.* » Aimée Moutet, "Une rationalisation du travail dans l'industrie française des années trente", *Annales ESC*, n° 5, septembre-octobre 1987, p.1061-1078 (p.1066).

Le projet dévolu par les récits à l'entreprise dépasse très largement le champ de la motivation du spéculateur, du patriarche ou de l'héritier. Par ailleurs, l'exogamie des filles, tellement affichée par le cinéma, nous dit, en creux, quelque chose de l'insuffisance de la lignée. Les filles d'industriel n'épousent pas d'héritier au cinéma, elles convolent avec un ouvrier, un contremaître, un inventeur, un ingénieur[67]. Le capitalisme patrimonial trouve une redynamisation dans l'exogamie, les films ne vont pas au-delà de la scène nuptiale et ne disent pas si cet apport assure la pérennité des entreprises familiales.

La fiction pare l'un et l'autre capitalisme de caractéristiques ambivalentes, assez souvent défavorables, et donne le privilège à une compétence nouvelle : compétence technique au sens de métier plus qu'au sens d'expertise. Un bon manager ne peut pas qu'être un homme de bureau, il n'est pas non plus cet homme de l'entre-deux qu'est parfois le contremaître à l'écran, il est bien plutôt un individu mobile, capable de passer de l'atelier au bureau, apte à prendre en main des situations diverses : le face à face aux grévistes, le conseil d'administration houleux, les pressions politiques, le salon de réception… L'administration valorisée dans ce corpus de films se définit par la capacité à la mobilité. On retrouve ici une des qualités du cinéma Lumière : ce que nous avions nommé plus tôt la versatilité. Le parcours de la société peut être entendu ici comme le fait d'échapper à la pesanteur d'un ordre social. Mais le refus du déterminisme n'épuise pas ce parcours, les films montrent moins l'ascension d'un individu que la reconnaissance de sa valeur et, chez lui, une forme de fidélité à son origine sociale ou tout au moins la reconnaissance des ouvriers ou employés comme des interlocuteurs possibles – dialogue par lequel il se démarque profondément de ses compétiteurs. Un fonctionnaire au BIT (Bureau international du travail), propagandiste du taylorisme en France et ancien syndicaliste, Hyacinthe Dubreuil, s'est fait l'écho d'un étonnant projet de mobilité. Dans la firme moldave Bat'a qu'il visita au cours des années 1930 et qu'il présente, enthousiasmé, comme un modèle de l' « *entreprise géante* » et progressiste[68], il assista à une réunion concernant l'usage des ascenseurs. Il s'agissait d'installer « *le bureau du "Chef" dans un élévateur. De cette manière, sans perdre de temps, il pourra monter ou descendre - lui et son bureau - au niveau du service avec lequel il désire s'entretenir ! Symbole de la course contre le temps perdu, d'une conception évoluée aussi des relations sociales qui permet au Chef de se mettre au niveau des autres.* » [69]

[67] Un film de la toute fin de l'époque précédente, *Gerval, maître de forges* – 1912, donnait déjà à percevoir cette exogamie par la romance entre la jeune fille de famille et le contremaître.
[68] Hyacinthe Dubreuil, *L'exemple de Bat'a. La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante*, Paris, Grasset, 1936.
[69] Rapporté par Georges Ribeill, "Bat'a", *Culture technique*, n° 8, juin 1982, p.245-251 (p.249).

Ce projet inattendu de bureau mobile donne à penser. Le dirigeant légitime est ainsi un concepteur immergé dans le collectif de production, à l'écran il apparaît nettement comme une figure morale dont la motivation justifie l'élection. Ce qui les meut, le gros banquier Saccard, l'imposant Bourron, l'élégant Louis, le martial Francen en Pierre Moret ou en Etienne Ranson[70] a un fond commun.

Aux gangsters qui menacent de le faire chanter : « *Si nous parlons, tu perds tout : ta situation, ta fortune. C'est ça qu'il faut partager avec nous.* », Louis, l'accompli dirigeant autodidacte, répond en insistant sur le mot 'ça' : « *Ah, c'est ça. Seulement*. »

Louis ferait-il preuve d'ironie ? Nous n'y croyons pas. Ce qui le motive est donc au-delà de la situation sociale et de la fortune personnelle. Et cet au-delà est l'essence de sa motivation et de celle de ses pairs. Reste alors, après la perte du prestige et des possessions, le jeu de construction, la capacité à réaliser.

Et c'est sur ce jeu de construction que nous allons venir dès le chapitre suivant en étudiant les modalités du management compris comme un emboîtement de dispositifs. Nous avons pour l'instant tracé à partir des films un portrait du dirigeant reconnu pour ses compétences managériales parce que cumulant des capacités techniques et sociales spécifiques. L'idéaltype managérial émergeant repose sur un individu qui se positionne dans le mouvement, se construit par le dialogue et conçoit des agencements nouveaux qu'ils soient techniques ou sociaux.

[70] Respectivement en charge de la fonction managériale dans *L'Argent* – 1928, *Les Hommes nouveaux* – 1936, *A nous la liberté* – 1932, *Forfaiture* – 1937 et *L'Aventurier* – 1934. Si, parmi cette liste, quatre films ont été réalisés par Marcel L'Herbier, nous pourrions retrouver cette motivation ailleurs dans le corpus.

Chapitre 7 : Le management en dispositif

Investie de forces nouvelles, l'entreprise filmique est devenue le lieu de l'expression de jeux d'acteurs concurrents pour le contrôle de sa direction. Nous avons décrit précédemment comment les hommes et femmes occupent des fonctions nouvelles, nous allons tenter maintenant de rendre compte de l'évolution du lieu où s'exercent les fonctions managériales. La professionnalisation de la direction est alors signifiée à l'écran par le changement d'esthétique du lieu. Les puits de mines à la poussière grasse de notre première époque (*Au pays noir* – 1905, *Le Feu à la mine* – 1911) cèdent la place à d'autres espaces. Les usines massives, ventres sombres des métiers de la sidérurgie, sont toujours visibles et marquent la filiation entre l'imagier de *Gerval, maître de forges* – 1912 et celui de *Travail* – 1919. S'y déploie une forme de spectaculaire qui se rapproche du cinéma pyrotechnique des premiers temps[1]. La vision organique, enveloppante, du travail de la forge qui réunit des hommes de métier conclut les péripéties de l'héritier d'une cristallerie dans *Le Bateau de verre* – 1927. Mais ces deux derniers films montrent aussi un changement d'échelle dans la représentation du lieu industriel. Au tout début de l'adaptation de Zola en 1919 par Pouctal, un panoramique balaie le paysage industriel situé en contrebas. L'immensité des usines du Creusot[2] comble la vue ne laissant pas de ciel visible. Cette saturation de l'image est nouvelle[3]. Elle se retrouve, pour ce qui est de notre corpus, jusqu'au milieu des années 1930, et imprègne la vision de l'usine de façon générique (*Amour et carburateur* – 1925, *A nous la liberté* – 1931, *L'Aventurier* – 1934).

Le changement d'échelle[4] porte aussi sur le monde des bureaux ; le bureau salon du dirigeant laisse la place, tout d'abord, à un cabinet de travail où une aide (secrétaire ou dactylographe)

---

[1] La pellicule virée en rouge ou dans les tonalités bleues, les scènes d'explosion, d'incendie ou d'inondation de la mine semblent garder la mémoire des bandes colorées au pochoir et du goût pour le fantastique de la Star-Film.

[2] Merci à Béatrice de Pastre, directrice des collections des Archives du Film – CNC qui nous a fourni cette indication. Nous n'avons pas trouvé de visuels similaires ni de références au film dans Tristan de la Broise (dir.), *Schneider. L'histoire en force*, Paris, Editions Jean-Pierre de Monza, 1996, pourtant pourvu de riches illustrations.

[3] Parmi ces images d'immensité industrielle, nous aurions pu aussi évoquer l'arrivée de Lantier aux mines de Montsou telle que figurée dans le *Germinal* de Capellani – 1913. La deuxième séquence du film tournée en extérieur donne à voir le paysage de la mine emplissant l'image dans une perspective accentuée par la très grande profondeur de champ. Situé en contrebas des deux personnages du premier plan, ce paysage occupe les trois quarts du cadre. 1913, la date de production, dit à nouveau, s'il était besoin, que les frontières entre les périodes sont de nature indicative.

[4] Notre objet n'est pas d'étudier les évolutions techniques, les conditions matérielles, voire politiques qui contribuent à ses variations. Elles ont pu favoriser les tournages en extérieur à un moment donné et, dans la période de l'occupation, ramener vers les studios. Se reporter sur ces points aux historiens du cinéma cités plus haut, Sadoul, Charensol, et à l'ouvrage de Jean-Pierre Bertin-Maghit, *Le cinéma français sous l'occupation*, Paris, PUF, 1994.

trouve son pupitre (*Rigadin aimé de sa dactylo* – 1918). Puis, la modernité vient bousculer ce lieu confiné pour en faire un bureau spacieux, lumineux, situé dans les étages supérieurs de l'entreprise (usine ou banque). On trouvera le goût pour ces vastes espaces dans des films réalisés entre la fin des années 1920 et le milieu des années 1930 : *L'Argent* – 1928, *Le Maître des forges* – 1933, *Si j'étais le patron* – 1934. La fin de la décennie va en donner des représentations plus modestes : *La vie est à nous* – 1936, *Hercule* – 1937. Cet espace directorial s'accompagne parfois de grands bureaux collectifs vitrés où s'activent des dactylos derrière des tables de travail alignées et que traversent prestement des jeunes gens encravatés. On reconnaîtra là une scène d'*Un fils d'Amérique* – 1932, récit enthousiaste d'une « *mécanisation* » réussie dans l'industrie de la parfumerie. Le monde des bureaux n'est plus celui des ronds-de-cuir, une nouvelle organisation du travail apparaît et ce monde des employé(e)s s'étend aussi dans une industrie jusque-là centrée sur les seuls ateliers.

Mais c'est l'entrée dans le conflit mondial puis l'immédiate après-guerre qui marquent le retour d'une imagerie plus traditionnelle pour ce qui est de notre corpus ; il sera davantage question d'ateliers, de petites entreprises provinciales (*Le Val d'enfer* – 1943, *Martin Roumagnac* – 1946, *Voyage-surprise* – 1946) ou de personnages stéréotypés que l'intrigue renvoie hors du lieu professionnel : l'affairiste de retour dans son bureau salon (*Les affaires sont les affaires* – 1942) ou le banquier autoritaire en vacances familiales (*Adrien* – 1943).

Quel impact le changement d'échelle peut-il avoir sur des personnages filmiques ? Comment le dirigeant et son équipe s'approprient-ils cet environnement changé ? Nous avons choisi de nous arrêter sur un film réalisé au cœur de la période qui nous semble la plus riche en matière de création visuelle dans cette deuxième époque. Ce film qui serait une version ironique de la réussite décrite dans *Un fils d'Amérique*, est aussi l'un des premiers parlants français, réalisé à un moment de transition pour l'industrie française.

Les quelques années d'adaptation, de 1929 à 1932, qui confirment le passage au parlant pour l'industrie cinématographique mondiale[5], sont un de ces moments de changements technologiques sur lequel il nous semble intéressant de nous attarder. Il va sensiblement modifier la donne pour les dirigeants des entreprises de production françaises. Ce changement aura un impact sur la réception, notamment critique, des films ainsi que sur l'industrie elle-

[5] Plusieurs films se sont amusés de cette situation, citons *Chantons sous la pluie / Singing in the rain* – 1952 et une production française d'après-guerre avec Piaf, Mila Parely et Montand, *Etoile sans lumière* – 1945. Pour une vision plus académique de ce moment de l'histoire de l'industrie, on pourra se reporter à Pierre Leprohon qui fait partie de ceux qui l'analysent comme une perte de qualité expressive par rapport aux dernières années du muet vues comme un « âge classique », *Histoire du cinéma muet*, Paris, Editions d'Aujourd'hui, 1982, et à Jean-Pierre Jeancolas qui détaille la rupture de 1929-1930, *Histoire du cinéma français*, Paris, Armand Colin, 2005.

même qui connaît alors une reconfiguration. Le film déclencheur ou tout au moins à l'origine de ce processus, *Le Chanteur de jazz / The Jazz Singer* réalisé en 1927 aux Etats-Unis sort sur les écrans français le 4 octobre 1929. La bande-sonore du film mêle chants et dialogues à des textes en insert sur des cartons. Le premier parlant français, *La Nuit est à nous* de Roger Lion, suivra en 1930, réalisé selon le procédé allemand Tobis Klangfilm – développé pour concurrencer ceux de Western Electric et RCA, ainsi que le procédé français Gaumont Petersen Poulsen[6], par la maison mère de la Société des films sonores Tobis, firme qui produira les quatre premiers films parlant de René Clair réalisés entre 1930 et 1932[7]. Le réalisateur, dans une interview concernant un projet de film, apporte un éclairage intéressant de la situation française en 1929[8]. Interrogé sur la nature de son prochain film, à savoir «*sonore, muet, parlant ?* », il répond :

> « *Eh bien! Figurez-vous que je ne sais pas encore. (...) Le cinéma muet, vous le savez, subit en ce moment une crise terrible, due à la concurrence du film parlant. Alors il n'est pas du tout impossible, finalement, que 'Prix de beauté' comporte une synchronisation sonore ou même parlée. (...) L'engouement pour le film parlant est tel qu'un film entièrement muet risque d'être dédaigné par les acheteurs. D'autre part, un film 'parlant français' ne peut se vendre à l'étranger, et, en France, il n'y a encore que trois salles qui soient équipées pour passer des films sonores. (...) Les films parlants, c'est l'avenir. (...) Dans peu de temps, certainement, tous les films seront sonores. C'est très bien ainsi, et je suis sûr que nous nous y habituerons très vite.* »[9]

Réalisé en 1931, *A nous la liberté* de René Clair offre l'occasion de s'intéresser autant aux hommes qu'aux instruments du management dans l'usine de grand format. Dans cette période de tâtonnements pour l'industrie cinématographique, c'est l'image d'une usine assertive qui prédomine. Nous verrons dans un premier temps ce que sont ces dispositifs architecturaux ou techniques, comment ils portent sur les salariés avant même de porter sur les procès de fabrication. Nous tenterons de montrer comment l'usage paradoxal de l'espace et du temps

---

[6] Marc Sandberg, "Eclair", La Cinémathèque Française.fr. Sandberg précise : « *La Tobis est détenue aux deux tiers par les capitaux hollandais de la maison-mère Kuchenmeister d'Amsterdam, qui a réussi à acquérir les Brevets Tobis Klang film. La direction hollandaise décide de créer trois grands studios en Europe, un à Londres, un à Paris et un autre à Berlin. La société des films sonores Tobis se veut d'emblée européenne et se dote d'un grand projet de production de films.* »

[7] Source : Bifi - filmographie

[8] Nous aurions pu compliquer la vision de cette période charnière, riche de changements qui font hésiter les producteurs comme les réalisateurs, et évoquer les difficultés rencontrées par un autre procédé, le Technicolor. L'invention du Dr Kalmus, brevetée dans les années 1910, fut refusée par la firme Kodak qui disposait d'un quasi monopole sur le marché des pellicules. La persévérance de l'inventeur se heurta, jusqu'à la fin des années 1920, aux réticences des réalisateurs qui voyaient dans son procédé un retour en arrière du fait de la lourdeur technique imposée. Par ailleurs, l'accueil des premières productions long métrage en couleur à partir de 1934 est plus que mitigé. En comparaison au noir et blanc, le public comme les professionnels jugeaient le Technicolor peu naturel. Les hésitations face au parlant et à la couleur doivent être reliées à la longue histoire de ces deux techniques, l'une et l'autre déjà inventées à diverses reprises - que l'on pense aux films colorisés, teintés, virés produits par Méliès, Pathé ou Gaumont ou aux expériences et brevets pour des procédés de films parlant de ce dernier. Jean-Loup Bourget, "Esthétiques du Technicolor", in Jacques Aumont (dir.), *La couleur en cinéma*, Milano, Mazzotta, 1995, p.110-119.

[9] *Ciné-Miroir*, n°218, 7 juin 1929. Interview réalisée par Claude Doré concernant *Prix de beauté*, projet dont Clair n'assura finalement pas la réalisation (page disparue des fonds d'archives Bifi, citée dans http://www.pandorasbox.com/biblio/prix-biblio.html).

structure un rapport au monde réduit à la seule efficacité. Et, après avoir précisé les modalités de fonctionnement d'une telle organisation, nous nous focaliserons sur la place laissée au dirigeant et sur son rôle au sein de ces dispositifs. Mais avant cela, nous essaierons de comprendre ce qui fait le sel de ce film qui a suscité des réactions vives et parfois embarrassées.

Déconcertant et excitant, un film sur le travail en usine ?

« *Après trente ans, ce qui frappe dans ce film inoubliable, c'est à la fois la nouveauté et l'archaïsme. L'audace dans tous les ordres saute aux yeux : les prémonitions politiques et sociales, l'influence surréaliste. Oui, cela dut être à son époque aussi déconcertant et excitant qu'aujourd'hui un film de Robbe-Grillet.* » François Mauriac, 1962[10].

Quelle est donc cette fiction aux qualités paradoxales ? Une déclaration d'intention en tout premier lieu. René Clair écrit scénario et dialogues d'un film qu'il veut dénonciation du travail déshumanisé en usine et en particulier du travail sur les chaînes de montage. La critique est clairement perçue, diversement interprétée : « *satire de l'américanisme* » pour Bardèche et Brasillach en 1935[11], « *critique 'actuelle'* » pour Jean Mitry en 1960 qui poursuit en citant le réalisateur : « *C'était, dit René Clair, l'époque où j'étais le plus proche de l'extrême gauche et je souhaitais combattre la machine quand elle devient pour l'homme une servitude au lieu de contribuer, comme elle le devrait, à son bonheur.* »[12] Un autre critique relève la vive réaction de certains journaux qui « *protestent en affirmant que ce film 'fait le jeu des communistes' !* »[13] quand une lecture plus récente y voit une dénonciation qui tourne court en mettant « *le spectateur dans la position du contremaître ou de l'ingénieur.* »[14]

Au-delà de l'intention, le film adopte un ton très particulier qui peut expliquer l'embarras de certains spectateurs comme le plaisir de ceux qui se sont laissé enchanter. Les moments de fantaisie poétique sentimentale, les effets d'opérette, se doublent d'une sécheresse de traitement (les caractéristiques en surface des personnages et le jeu simplifié et sans affect des acteurs) et d'une recherche esthétique épurée (le décor conçu par Lazare Meerson). Cette combinaison inédite propre au style de René Clair ferait que l'apologie des valeurs libertaires

[10] Extrait d'un texte non référencé cité par *L'Avant-Scène du Cinéma*, n° 86, novembre 1968 – Dossier René Clair.
[11] Maurice Bardèche et Robert Brasillach, *Histoire du cinéma*, Paris, Denoël et Steele, 1935 (p.343). Les deux critiques de cinéma y consacrent plusieurs pages à ce film.
[12] Jean Mitry, *René Clair*, Paris, Ed. Universitaires, 1960.
[13] Marcel Lapierre, *Les cent visages du cinéma*, Paris, Grasset, 1948, cité in *L'Avant-Scène du Cinéma*, *op.cit.*
[14] Vincent Guigueno, "Le travail à la chaîne à l'épreuve du burlesque" *in* Antoine de Baecque et Christian Delage (dir.), *De l'histoire au cinéma*, Paris, Ed. Complexe, 1998, p.127-144 (p.141).

serait rêverie de poète et d'enfant[15] sans ancrage dans le réel. Dans son essai sur Clair, Barthélémy Amengual décrypte ce qui fait le propre de l'expression cinématographique du réalisateur. Si l'utopie « *révolutionnaire* » est moins assumée qu'il n'y paraît, c'est que le poétique prend le pas sur le social. « *Quand la machine libère les individus, instaurant une civilisation du loisir, les uns peuvent choisir le pêche à la ligne et le bal, d'autres le plein air et le vagabondage. Hélas, tel n'est pas le cas. Le repos des ouvriers n'est qu'un moment de leur exploitation, et la liberté des deux copains, qu'une fuite devant la prison entrouverte. Police, Capital, Etat, restent maîtres du terrain.* »[16]

Avant-garde stylistique et archaïsmes, volonté de dénonciation des conditions de travail liées au machinisme et regard distancié de qui contemple le monde de loin, autant d'éléments paradoxaux constitutifs de ce film intriguant.

Le ton, l'intention, au service de quelle intrigue ? Il semblerait que l'on puisse en lire au moins deux, l'une serait le récit d'une amitié, l'autre le récit d'une réussite industrielle éclatante. L'une fonctionne par rebonds, l'autre tient dans une chronologie linéaire condensée. Premier récit : l'amitié prévaut sur tout et justifie les sacrifices consentis par les deux copains l'un pour l'autre. Emile sacrifie sa liberté et occupe les gardiens de prison quand Louis s'évade ; Louis abandonne usine, fortune, réussite sociale et jolie maîtresse pour accompagner Emile. Cet aspect de l'intrigue repose sur le duo de personnages. Comme il le fera souvent, Clair a recours pour les rôles principaux à des acteurs peu connus[17] : d'un côté, Emile dont on retient le visage lunaire d'Henri Marchand. Sa démarche nonchalante, son goût de la rêverie paresseuse, ses impairs et ses manières pour le moins amendables, témoignent d'une inadaptation à la course du monde industriel et urbain. Son incapacité à passer à l'acte, sa timidité, sa maladresse, ses minauderies, et dans le même temps sa ténacité, font de lui un personnage proche de Charlot[18]. Face à lui, interprété par Raymond Cordy, Louis semble porter le masque typique du cinéma muet primitif, visage blanc aux yeux cernés de noir. Les codes du cinéma primitif se retrouvent dans le jeu face à la caméra comme dans les nombreuses scènes muettes du film – on verra ainsi la première vente de Louis, moment d'échange subtil et totalement muet. L'autre caractéristique de Louis sur laquelle nous

[15] Pour reprendre la lecture de l'œuvre de Clair faite par Barthélémy Amengual, *René Clair*, Paris, Seghers, 1963 ou par Bardèche et Brasillach, *op.cit.*

[16] Amengual, *op.cit.*(p.76).

[17] *Ibid.*

[18] A l'occasion du procès intenté par la Tobis à Chaplin à l'occasion de la sortie des *Temps modernes* – 1936 au motif de plagiat concernant la scène de la chaîne de montage déchaînée, Clair se désolidarisera de la société de production en revendiquant s'être lui aussi amplement inspiré du personnage créé par Chaplin. Voir Jacques Lourcelles, *Dictionnaire du cinéma, les films*, Paris, Robert Laffont, 2003.

reviendrons est sa capacité à la versatilité ; on le voit endosser des tenues hétéroclites et rester crédible dans des rôles/des fonctions extrêmement divers (champion cycliste, petit vendeur forain, boutiquier installé, PDG distant et hôte attendu). Dans le contexte amical, le récit se nourrit d'une succession d'événements : l'épreuve commune, la prison, puis la séparation et enfin les retrouvailles.

Mais l'intrigue peut aussi être vue comme la trajectoire d'un industriel. Le récit alors est celui d'un parcours devenu assez classique du fait de sa diffusion dans la littérature et le récit journalistique[19] : origines modestes, assez obscures voire suspectes, réussite fulgurante qui n'empêchera pas la déchéance finale. Nous retrouvons ici (tableau 7.1) une construction proche de celle de *La Fièvre de l'or* – 1912[20] : de l'essor eu déclin.

Tableau n° 7.1 – Le double récit

Séquences	Le récit d'une réussite : une histoire à chronologie linéaire	Le récit d'une amitié : ensemble et séparés par effet de rebond
	LES ORIGINES D'UN CHEVALIER D'INDUSTRIE	
sq 1	Un jour en prison	Emile et Louis : visibles dans les mêmes lieux (atelier, réfectoire, cellule, couloir, escalier, cour)
sq 2	Louis s'évade	Louis
sq 3	Louis gagne sa vie	Louis
	LES ENTREPRISES DE CE NOUVEL INDUSTRIEL	
sq 4	Louis réussit	Louis
sq 5	Le travail est obligatoire	Emile
sq 6	Escapade …	Emile
sq 7	L'usine vue par un débutant inadapté	Emile - Louis apparaît en toute fin de séquence pour une rencontre-quiproquo dans le grand hall de la direction générale
	"LE GRAND DIRECTEUR"	
sq 8	Portrait du maître du lieu	Louis et Emile
	Une journée dans la vie d'un dirigeant :	Louis et Emile
sq 9	Temps de préparation et de travail	
sq 10	Affaire intime	
sq 11	Chantage et délit	
	LE LEG DU CHEVALIER D'INDUSTRIE	
sq 12	L'inauguration	Louis
sq 13	Le grain de sable	Louis / Emile (2 plans) apparaît dans le groupe des ouvriers quand Louis est sur l'estrade
sq 14	La nouvelle organisation	ni l'un ni l'autre ne sont visibles
	Epilogue	
sq 15	Sur la route	Emile et Louis

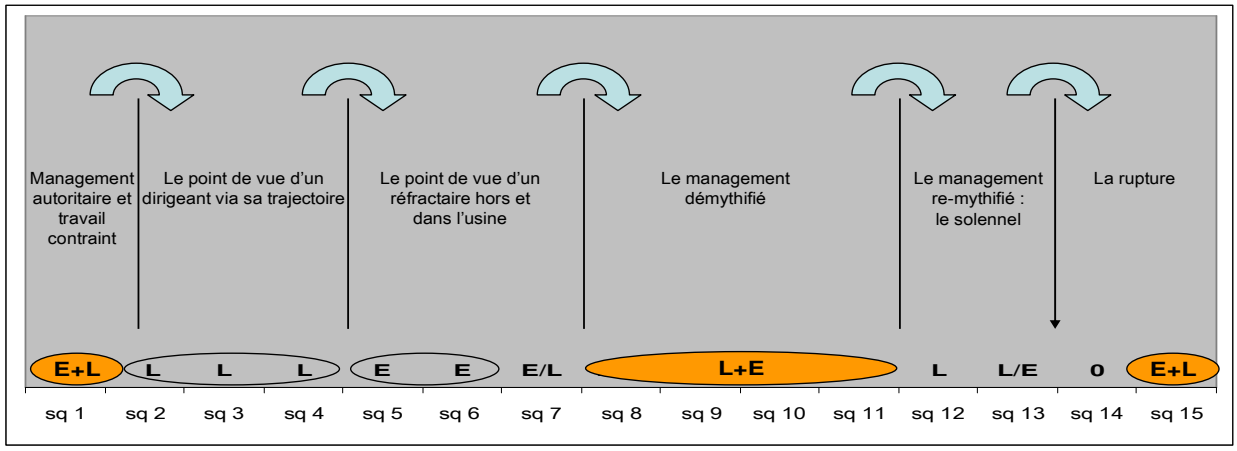
[19] Nous ne citerons qu'un seul ouvrage, le roman inachevé de Thomas Mann, *Les confessions du chevalier d'industrie Félix Krull.* Bien que postérieure pour sa publication française au film qui nous occupe (1956 mais 1922 pour la publication originale), cette autobiographie fictive offre un exemple typique de ce récit dont les grandes lignes inspirent avec constance les journalistes.

[20] En écho à cette trame de récit que l'on retrouve de façon récurrente tout au long de notre corpus théorique (*Stavisky* – 1974, *La banquière* – 1980), l'historien Paul Veyne remarque « *les conceptions les plus répandues du temps ne sont, ni celle du temps cyclique, ni celle du temps linéaire, mais celle du déclin* » in *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes ?* Paris, Seuil, 1983 (note 40 chap..2).

Parmi d'autres possibles, ces deux clefs d'entrée dans le film sont particulièrement intéressantes pour la question qui nous occupe, la nature du travail managérial. Il ne s'agit pas pour nous de compliquer la démonstration plus que nécessaire mais bien plutôt de chercher à comprendre comment le sens se fait et comment il peut être superposition d'éléments disparates, voire contradictoires.

Le récit d'une amitié présente une succession de temps, soit occasions de connivence entre les deux compères (6 séquences sur 15), soit moments où chacun d'eux vit sa vie, seul parmi les autres (8 séquences). Les deux personnages occupent fort différemment ces temps de séparation, Louis dédié à ses activités entreprenantes, Emile tout à son vagabondage. Le récit fonctionnant ici sur une logique de rebonds (figure 7.1), est encadré par deux moments de complète connivence, l'un dans l'épreuve de la prison au démarrage du film, l'autre, en épilogue, dans un départ vers ce qu'Amengual a appelé de « *grandes vacances* »[21].

Figure n° 7.1 – La dynamique d'une amitié



Légende

E+L : Emile et Louis visibles dans les mêmes plans ou occupant les mêmes lieux de la séquence

E ou L : des 2 héros, seul Emile (ou Louis) est visible dans les plans de la séquence

L/E ou E/L : Emile et Louis figurés dans des plans différents et des espaces distincts de la séquence, le second n'y ayant qu'une faible visibilité.

: rebond

[21] *Op.cit.* (p.40).

La dynamique de ce récit d'une amitié offre du management une vision kaléidoscopique : une situation prétendue identique (ou jouée comme identique) court à travers le film. Il s'agit de la mise en œuvre du travail de masse mécanisé, et, chaque rebond apporte un regard différent sur la situation - regard critique, faussement pragmatique, désenchanté ou réenchanté. Après le générique, le film démarre sur un plan rapproché d'un petit cheval de bois brut ; par un panoramique latéral vers la gauche, nous assistons à la fabrication du jouet passant de main en main – le plan très rapproché ne permet de voir que la suite de gestes et non les ouvriers opérant successivement sur l'objet. Sans coupe, la caméra, dans un mouvement panoramique inversé, prend cette fois un peu de hauteur, ainsi ce que nous voyions comme une ligne de montage assez artisanale occupe de fait des hommes en costume rayé dotés d'un numéro matricule surveillés par des gardes en uniforme. Surplombant légèrement les deux rangées d'hommes occupés autour de la longue table de l'atelier, la caméra s'attarde sur un prisonnier et le contrechamp montre ceux qui lui font face en nous laissant le loisir de lire deux numéros matricules. Lors de ce va-et-vient, nous avons pu percevoir qu'un incident allait se passer et saisir, à travers un clin d'œil échangé entre les numéros 135 et 119, la nature du lien les unissant. Cet échange furtif livre les premières images des copains Emile et Louis.

Le deuxième moment centré sur Louis (sq.2 à 4) nous montre les états successifs d'un *self-made man* entreprenant : évadé, commerçant forain de phonographes, directeur d'une boutique sur les boulevards devenue bientôt grand magasin, « *le Palais du disque* », puis directeur général très entouré de la société « *Louis-Disques* »[22]. Ici le management n'est plus seulement contrôle mais comprend de surcroît la possibilité de progression et devient synonyme de statut social enviable. L'intrusion d'Emile dans le paysage industriel (à partir de la sq.5) renvoie à la dimension de contrôle. Les deux séquences qui voient les retrouvailles des deux hommes correspondent à un moment de plaisir partagé après quelques hésitations de Louis et marquent pour ce dernier une prise de conscience de la vanité de sa situation sans qu'il marque pour autant l'intention d'en changer. Le temps suivant (sq.12), avec l'inauguration du nouvel atelier entièrement mécanisé, met Louis au pinacle, filmé en contre-plongée sur une estrade le séparant des nombreux officiels réunis pour la circonstance et surplombant le groupe des ouvriers. L'orateur, élégance formelle, lunettes noires, gestuelle grandiloquente, voix posée, est à la hauteur de la solennité du moment et ce sont autant les circonstances (le retour du passé avec la rencontre fortuite d'un ancien compagnon de prison)

[22] Le premier nom de société est visible sur la façade du grand magasin, le second intitulé apparaît dans le découpage figurant dans *L'Avant-Scène du Cinéma*, *op.cit.* , mais ne semble repérable dans les versions du film sur lesquelles nous avons travaillé qu'à

et les maladresses accumulées d'Emile qui semblent l'amener à renoncer à la direction de l'usine, puis à l'accaparement de la trésorerie. La pénultième séquence, l'usine remise aux mains des ouvriers, ne concerne plus ni Emile, ni Louis sous quelque masque que ce soit. Emile et Louis ne cohabitent à l'écran que dans le partage : partage d'une cellule, des mêmes motifs d'amusement ensuite, puis partage de ce temps de vacances que semble promettre l'épilogue. La marche d'une usine en coopérative ne les concerne plus.

Le second récit, celui de la réussite de Louis, tient sur un découpage du film en quatre temps. La construction lue ainsi se confond avec une trajectoire, celle d'un personnage de chevalier d'industrie. Chevalier ou capitaine, les deux termes appliqués au champ de l'industrie ou du commerce peuvent paraître péjoratifs. Ils peuvent représenter cependant une étiquette valorisante pour désigner des comportements entrepreneuriaux propres à une période transitoire. Ainsi dans une « *Histoire des chefs d'entreprise* » publiée à la NRF en 1928, un chapitre leur est consacré :

> « *Les capitaines d'industrie ont conduit leurs entreprises dans la période de développement intensif* » qui précède « *l'ère des techniciens de la direction* » [23], ultime moment de l'histoire des grandes entreprises transformées en sociétés anonymes.

Au-delà de toute connotation, l'absence d'enracinement que ces désignations supposent est particulièrement adaptée pour décrire la mobilité de Louis. Des dirigeants dépeints par René Clair, il est le seul à n'être installé nulle part contrairement à l'inventeur de *Paris qui dort* – 1923 ou au directeur de studios cinématographiques du *Silence est d'or* – 1946, inscrits l'un et l'autre dans des lieux déterminés, le laboratoire ou le studio, qui semblent définir l'essence de l'individu qui y travaille. Non seulement Louis n'appartient à aucun lieu durablement mais il est le plus souvent vu au moment où il s'en va. Louis n'en finit pas de partir vers un autre rendez-vous, à l'image s'accumulent les changements de tenue, les départs en voiture, les moments où Louis chapeauté va enfiler ses gants, etc.

Homme pressé, parti de rien, il construit un empire industriel grâce à une ingéniosité qui parfois n'est que débrouillardise, voire filouterie. Cependant ce recours à des moyens malhonnêtes n'est visible que dans le temps de l'origine (séquences 1 et 2 : la prison et le vol) et dans le port d'un objet inhabituel à l'élégance masculine, le pistolet de poche (sq.8). Ensuite rien ne transparaît à l'image des moyens employés, nous voyons un patron très

---

travers les duplications du logo composé d'un « L » stylisé superposé sur un microsillon qui n'est pas sans rappeler le logo de la Continental, compagnie de production cinématographique.

[23] J.-P. Palewski, *Histoire des chefs d'entreprise*, Paris, Librairie Gallimard NRF, 1928, (p.248).

occupé, très entouré et ne pouvons juger qu'à travers les commentaires de ses contemporains à l'image. Il est alors un « *parvenu* » pour les uns, un « *organisateur* » digne d'éloges pour les autres.

Bien que correspondant à un découpage simplifié, le tableau 7.2 (page suivante) permet de mieux rendre compte de la structure du film[24] qui organise le récit d'une aventure entrepreneuriale à travers des figures maintenant classiques : le parcours méritant, l'éclat de la réussite, le portrait de l'homme seul, difficilement accessible, à travers une journée de travail et la lourde question de la transmission de la direction de l'entreprise, des projets et du patrimoine[25].

Cette aventure et les risques afférents donnent au film une énergie accentuée par la gaieté du ton et par les effets de rebonds, répétitions et inserts, démultipliés à l'image comme dans la bande-son. Cette dynamique se double d'une subversion des codes par le jeu dans ce qu'il a de plus enfantin. Et cette subversion agit dans les différentes strates du film : le ton, l'intrigue, la mise en images. La dénonciation explicite dans une intrigue qui met en équivalence l'organisation carcérale et l'usine, est soutenue par une ironie moqueuse, par une sentimentalité douce-amère, par une poésie de papier désuète mais jamais par le ton de magistère qui pourrait être attendu. Ni étalage démonstratif, ni pathos. Il y a moins d'empathie ici qu'un regard singulier. Et sa singularité est portée par la nature composite des caractéristiques que nous venons d'énumérer et par son inscription distanciée dans le réel. L'usine montrée n'a rien de documentaire, elle est une image retravaillée. Il faut que l'artifice soit diablement pertinent pour susciter les réactions dont nous nous sommes fait l'écho plus haut. Nous allons voir comment dans le film cette esthétique porte un rôle structurant sur l'organisation elle-même et comment, après la main et le savoir-faire de l'homme de métier, c'est l'usine qui devient le point de focalisation des regards.

[24] Le découpage a été réalisé à partir de la version courte du film (disponible sous format dvd et vidéo) dont les séquences d'opérette ont été coupées. Voir sur ce point le commentaire de Bardèche et Brasillach, *op.cit.* (p.342).

[25] Que l'on s'intéresse au traitement par la presse d'information ou managériale des entreprises de capitaines d'industrie contemporains, François Pinault ou de Bernard Tapie par exemple, on retrouvera un schéma similaire. Schéma volontiers repris à son compte par le héros de l'histoire : des autobiographies de dirigeants inscrites dans cette rhétorique, retenons celle de Charles Pathé publiée en 1926, "Souvenirs et conseils d'un parvenu" in *Ecrits autobiographiques*, Paris, L'Harmattan, 2006 (p.19-124). La référence est ici incontournable tant Louis semble proche du personnage madré et laborieux que Pathé se plaît à montrer. Les deux parcours, l'un fictif, l'autre réel, sont, par ailleurs, très similaires : des petites affaires plus ou moins honnêtes au commerce forain jusqu'à la réussite industrielle.

Tableau n° 7.2 – La construction filmique

Séquences	Lieux de l'action	Temps de l'action	Durées	Personnages visibles à l'écran
Générique			**1'**	
LES ORIGINES D'UN CHEVALIER D'INDUSTRIE			**12'23"**	
1 **Un jour en prison**		**Jour 1**	8'05"	
	un atelier	jour		des ouvriers se rélévant des prisonniers. L'ouvrier-prisonnier n°135, le n°119, le gardien.
	le réfectoire			prisonniers, gardiens, Louis (n°119), Emile (n°135).
	un couloir desservant des cellules, une cellule	soir		id.
	une cellule			le gardien, Louis, Emile.
	hors de la cellule : cour, murs d'enceinte, chemin de ronde			Emile, Louis, puis des gardiens.
	couloir, escaliers, cour	nuit		des gardiens, Louis, Emile.
2 **Louis s'évade**			2'46"	
	route de campagne entrée d'un village "Arrivée"			Louis, un cycliste, les journalistes sportifs, la foule, les officiels, gendarme et photographe.
	boutique d'un brocanteur-fripier	**le lendemain**		un client, un fripier, Louis, puis des badauds.
3 **Louis gagne sa vie**			1'32"	
	un stand au marché aux puces	**un autre jour**		Louis, un couple de clients.
	devant une boutique de phonographes et disques sur un grand boulevard	**un autre jour**		Louis, des clients, des passants.
LES ENTREPRISES DE CE NOUVEL INDUSTRIEL			**19'47"**	
4 **Louis réussit**			3'07"	
	façade imposante du "Palais du disque"			passants, clients, Louis en directeur chapeauté suivi de 3 hommes en costume sombre et d'un groom.
	l'entrée de l'usine : ligne de pointeuses numérotées			des ouvriers, des surveillants en uniforme et képi.
	le tour de l'usine : différents ateliers, cour			id.
	le réfectoire			ouvriers.
	un atelier			2 ouvriers parmi d'autres, le contremaître en chef.
	cour			ouvriers, gardiens, contremaîtres.
5 **Le travail est obligatoire**			1'40"	
	la friche à proximité de l'usine			Emile, le vagabond dans la prairie, puis 2 gendarmes.
	salle de classe			un instituteur en chaire, des écoliers.
	atelier de l'usine			un ouvrier.
	la friche des alentours			deux gendarmes, Emile.
6 **Escapade …**			5'25"	
… par la pensée	cellule du commissariat, immeuble : balcon fleuri et salon	**un autre jour**		Emile, jeune femme vue par la fenêtre. Chez elle avec homme plus âgé et barbichu.
… et bien réelle	rue, cellule d'Emile, chez la JF			un manchot, des passants, un policier, Emile, 'Jeanne', une femme de ménage, le barbichu, un boucher, un jeune ouvrier, un marchand de fruits, son commis.
Fin de la récréation				
	la façade de l'usine			foule d'ouvriers, Jeanne et son oncle, une file de candidats à l'embauche.
	rue - immeuble de Jeanne			Emile, boucher, passants, marchand de fruits en course poursuite.
7 **L'usine vue par un débutant inadapté**		jour	9'35"	
L'embauche				
	usine - une entrée			une file d'hommes, Emile, le boucher, le marchand, un surveillant.
	la salle d'embauche			Une file d'ouvriers, des surveillants, Emile.
	une cour			contremaître, ouvriers défilant, Jeanne, Emile.
Ordre et désordre				
	atelier			des ouvriers, Emile
	bureau du contremaître			Jeanne, le contremaître
	atelier			ouvriers, Emile, Jeanne, contremaître
	une cour, puis une autre cour			des ouvriers en file et les mêmes.
L'intrusion				
	porte des services de direction			les mêmes
	hall de la direction			les mêmes, 2 huissiers, le PDG, 6 "directeurs adjoints ou cadres annexes", "un associé important".
"LE GRAND DIRECTEUR"			**35'35"**	
8 **Portrait du maître du lieu**			10'35"	
	bureau de Louis, couloir			Emile, Louis, 2 domestiques, Jeanne vue par la fenêtre, 3 directeurs
	hôtel particulier - bureau			2 invités hypocrites, l'hôtesse Maud, 1 gigolo, 2 invitées
	dans l'usine, un couloir			Les directeurs adjoints et associés, Louis, Emile
	dans l'usine, un atelier, le réfectoire	soirée		ouvriers dont Paul
	salle à manger de l'oncle			Jeanne, l'oncle + insert plan du réfectoire
	salle à manger de Louis			Emile, les invités, Louis, Maud, le gigolo, 2 valets, 1 chanteur d'opéra, son violoniste
	à la porte de l'hôtel particulier de Louis	nuit		les invités, Maud, le gigolo
	bureau de Louis			Louis, Emile, Maud, 1 valet.
Une journée dans la vie d'un dirigeant				
9 **Temps de préparation et de travail**			5'04"	
	usine - l'embauche	**le lendemain**		ouvriers, contremaîtres surveillants
	Chez Louis : salon, hall, chambre de Maud, petit salon, rue	petit matin		Louis, Emile. Puis 1 valet, Maud. 1 passant ancien détenu, le gigolo.
	usine - le bureau du contremaître, cour			contremaîtres, Jeanne, ouvriers, Emile, l'oncle.
	bureau de Louis			PDG, 6 directeurs, puis Emile.
10 **Affaire intime**			6'34"	
	couloir, bureau de Louis, bureau du contremaître			oncle, contremaître, gardien, Louis, Emile puis Jeanne, un groom.
	bureau de Louis	jour		Louis, Emile, l'oncle
	hall de direction			Jeanne, valets, Emile
	bureau de Louis, toilettes des ateliers, couloir devant le bureau directorial, cour			Louis, Jeanne, l'oncle. Emile, Paul, des ouvriers, valet, chauffeur.
11 **Chantage et délit**			13'22"	
	l'hôtel particulier de Louis	soir		Louis, Emile, puis des gangsters, 2 valets, 3 agents de police.
	rue			Emile, l'oncle, Jeanne, Paul, 2 agents de police
	usine : bureau de Louis, salle des coffres, greniers, grand hall, escaliers	nuit		Louis, les gangsters. Puis les agents, les gangsters, le commissaire.
LE LEG DU DIRIGEANT			**10'30"**	
12 **L'inauguration**	usine : cour d'honneur, "nouvelle usine"		2'22"	Louis, les officiels, les ouvriers, contremaîtres.
13 **Le grain de sable**			5'25"	
	commissariat	**le lendemain**		2 inspecteurs, le chef des gangsters
	dans l'usine : cour d'honneur, cour, atelier, toilettes			l'orateur, Louis, les ouvriers, les inspecteurs et commissaire
14 **La nouvelle organisation**			1'18"	
	dans et hors les murs de l'usine : atelier, cour et alentours	**un autre jour**		ouvriers
Epilogue			1'25"	
15 **Sur la route**				Emile puis Louis en chemineaux, des ouvriers agricoles.
Générique de fin			**0'57"**	
DUREE TOTALE			1h20mn12s	

Une esthétique de la contrainte

Un dispositif technique et architectural à visée de contrôle remplace la figure du maître de forges à l'entrée de son usine. Nous allons tenter de comprendre la conception nouvelle de l'espace qui gouverne ce dispositif et en quelle façon les logiques spatiales ont imprégné le rapport au temps. C'est, nous semble-t-il, dans ce passage d'un espace modulable à un temps parcellisé que se cristallisent les plus fortes critiques faites au taylorisme et au fordisme. Car ce sont bien là les modèles de l'usine filmique. Fixons une définition à ces deux termes, par taylorisme nous entendons, à la suite de Patrick Fridenson, « *un ensemble de techniques de préparation, de mesure et de contrôle du travail dans les ateliers et de paiement des tâches ainsi décomposées et uniformisées, que des professionnels de la séparation entre conception et exécution du travail développent à partir de bureaux spécialisés. Par fordisme, on entend la réorganisation des usines selon un flux continu de matières et l'obtention par les ouvriers de salaires supérieurs leur donnant accès à une consommation de masse.* »[26]

Une mise en ordre par une conception progressiste de l'espace

Le site industriel, qui occupe une place centrale dans le film (visible à partir de la séquence 4 jusqu'à la séquence 14), s'impose au regard autant par ses dimensions que par ses audaces architecturales. Lazare Meerson, concepteur inspiré du décor, se rattache par cet ensemble industriel épuré à une avant-garde architecturale qui a revendiqué une prise au corps du taylorisme dans une vision progressiste de la mission de l'architecture. Dès l'immédiate après-guerre, ce mouvement s'observe dans divers pays européens. Ainsi, c'est à cette période que Le Corbusier s'intéresse aux écrits de Taylor et « *s'efforce de définir des méthodes de rationalisation de la construction dans un esprit de production industrielle* »[27]. En 1918 il a co-signé avec Amédée Ozenfant *Après le Cubisme* – texte de plasticiens qui semble un avant-projet pour une architecture fonctionnelle et humaniste ; ainsi, « *ils souhaitent voir privilégier l'ordre et l'harmonie, à travers la rigueur d'une géométrie dépouillée, dans de larges plages lisses de couleurs pures. Ils proclament l'importance de la machine.* »[28] Quelle meilleure description du lieu monumental conçu pour le film, tout en angles droits, asymétries et régularités de murs aveugles traités en aplat blanc et de façades striées de longues baies vitrées horizontales.

---

[26] Patrick Fridenson , "Un tournant taylorien dans la société française (1904-1918)", *Annales ESC,* n° 5, 1987, p.1031-1060 (note 3).
[27] Jean Jenger, *Le Corbusier*, Paris, Gallimard, 2004 (p.37).
[28] *Ibid.* (p.39).

Aux milieux des années 1930, Le Corbusier fut sollicité par le successeur d'un industriel tchécoslovaque atypique, Thomas Bata, afin de participer au développement urbain de Zlin, ville qui accueillait le siège de son entreprise de fabrication de chaussures en Moravie puis pour les projets concernant la filiale française de la firme[29]. Zlin dont la population avait été multipliée par dix en l'espace de trois décennies était devenue une ville organisée autour de l'usine et présentait un urbanisme « *en constante évolution, reposant sur une architecture fonctionnaliste standardisée* »[30]. « *Bata est au cœur du mouvement rationaliste* »[31] autant pour la conception de ses diverses implantations que pour son mode de production en équipes autonomes qui avait passionné plusieurs propagandistes du taylorisme en France comme Henri Le Chatelier[32] ou comme Hyacinthe Dubreuil[33]. Les différents projets de Le Corbusier pour Bata ne furent jamais réalisés.

Si la production de Le Corbusier inclut du collectif, au même moment le Bauhaus se tourne vers la construction de locaux à usage industriel[34]. Le programme du Bauhaus préside aux mêmes rejets (l'ornementation, un traditionalisme conformiste, le devoir de filiation) et aux mêmes élections (recherche de la fonctionnalité, standardisation d'éléments modulables, façades lisses, plans de sol d'un seul tenant...). Le bureau de placement, commande de la République de Weimar et terminé en 1929 à Dessau, illustre les solutions privilégiées par l'école. « *En correspondance avec la conception de Gropius, orientée vers le taylorisme, le progrès et la technique, il s'agissait là d'un complexe aussi précisément organisé qu'une usine et qui était censé rationaliser l'accès au travail. Cela se retrouvait dans l'aspect esthétique du bâtiment qui faisait clairement penser à une usine.* »[35]

Cette célébration de l'usine comme nouveau référentiel, on la retrouve dans les images d'industrie présentées dans le film de René Clair. Propres, silencieuses hormis le son assourdi des pas cadencés des ouvriers, les usines imposent au regard du spectateur la rigueur de leur structure. Désordre, poussière, froid, vacarme, n'ont plus leur place dans la modernité. Cet enthousiasme peut aussi permettre de repenser les motivations qui ont poussé vers les

---

[29] Maria Topolcanska, "Consistency of serial city", *DC: Revista de Critica Arquitectonica,* n°13-14, 2005, p.182-191. Le Corbusier invité à Zlin en 1935 par Jan Bata, le demi-frère de Thomas, mort accidentellement en 1932, y réalisa le prototype d'une maison familiale.

[30] Alain Gatti, "Bata, une expérience économique et sociale exceptionnelle", *Revue internationale des relations de travail*, vol.1, n°4 2003, p.125-137 (p.127). On peut apprécier l'ampleur du bâti dans une publication en langue française, amplement illustrée, éditée par l'entreprise : A. Cekota (dir.), *Bata, les hommes et l'œuvre,* Zlin, Editions des Etablissements par actions Bat'a, 1935.

[31] A. Gatti, *op.cit.* (p.130).

[32] Un bref texte d'hommage à Bata écrit par Le Chatelier figure dans *Bata, les hommes et l'œuvre*, *op.cit.*

[33] Fonctionnaire au Bureau International du Travail, Dubreuil rédigea *L'exemple de Bat'a. La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante*, Paris, Grasset, 1936.

[34] Fondée à Weimar en 1919 par Walter Gropius, l'Ecole se tourne vers les réalisations industrielles à partir de 1923. Voir Gilbert Lupfer et Paul Sigel, *Gropius*, Köln, Taschen, 2004.

[35] *Ibid.* (p.63).

doctrines de rationalisation[36] et, en particulier, vers le taylorisme en France. S'y exprime la dimension non fonctionnelle de l'adhésion à la méthode Taylor ; on peut y lire une foi dans le progrès sans doute portée par les vastes promesses de l'ingénieur américain et par un désir de rupture avec un âge sombre pour enfin « *vivre et prospérer, au grand soleil de la paix et du progrès humain.* »[37] Dans la période précédente, et malgré le travail de promotion effectué par Henri Le Chatelier puis par les nombreux épigones de Taylor[38], les applications de la doctrine sont restées parcellaires. Patrick Fridenson[39] comme Judith Merkle[40] ont souligné la défiance que suscitaient certains éléments de la doctrine. La réticence patronale, explique Fridenson, repose sur le sentiment que la doctrine n'apporte pas de valeur ajoutée par rapport aux modèles d'organisation existants et que sa mise en œuvre induirait un dérangement non négligeable. Se trouveraient là autant de perturbations liées à la progressivité de la mise en œuvre, aux modifications des modes de calcul des rémunérations, à la création d'un bureau de planification qui signifie, notamment, une complète redistribution des responsabilités dans la hiérarchie. Ce sont le déficit de main-d'œuvre et le besoin d'une production standardisée pour l'armement, juge Merkle parmi d'autres, qui ont remis le taylorisme sur le devant de la scène française.

Parallèlement, le taylorisme peut apparaître comme le moyen appelé de leurs vœux par ceux qui souhaitent entrer dans l'usine. Il faut donc qu'existe au sein de l'Etat et chez les ingénieurs, architectes, chez certains syndicalistes, chez certains dirigeants, la volonté d'entrer plus avant dans l'espace productif pour le réformer au-delà des questions techniques liées à l'amélioration de la productivité et aux besoins de normalisation de la production. Et, dans cette après-guerre, les luttes de pouvoir entre ingénieurs et contremaîtres dont Philippe Lefebvre[41] se fait l'écho semblent moins le motif de l'adhésion des ingénieurs à la doctrine

---

[36] Si nous parlons surtout de taylorisme dans la suite du texte, il faut y voir une facilité d'écriture. Nous avons conscience des variantes qu'a connues la poussée pour une réforme de l'organisation industrielle, qu'il s'agisse des nuances apportées par L'Ecole française d'organisation, du programme de l'Ingénierie sociale issue de la pensée de Frédéric Le Play ou du fayolisme. On se reportera pour en apprécier les subtilités au texte de Patrick Fridenson, *op.cit.* , ainsi qu'au chapitre 7 de l'ouvrage de Lefebvre P., *L'invention de la grande entreprise*, Paris, Puf, 2003.

[37] M. Enslen et Louis Angé, *Ce que chacun doit savoir de la méthode Taylor*, Paris, Etienne Chiron, 1922, (p.59). Ceci est l'ultime phrase concluant un texte destiné aux professionnels du management par un agrégé de l'université et par un professeur à l'Ecole supérieure pratique de commerce et d'industrie de Paris. Dans un même registre, Lyautey, dans sa préface à l'ouvrage de Georges Lamirand, *Le rôle social de l'ingénieur*, Paris, Editions de la Revue des jeunes, 1932, évoquait « *la beauté de la vie d'usine.* » (p.8) Le lyrisme est peut-être d'époque, il nous semble surtout constitutif de la pensée du rationalisme telle qu'elle se développe au début du XX^{e} siècle.

[38] Parmi lesquels nous pourrions citer Clarence Bertrand Thompson, responsable de la collection intitulée « *Bibliothèque de l'industriel* » chez Payot. Parmi les traductions qu'il initia chez cet éditeur, on pourra se reporter, par exemple, au texte de Henry L. Gantt, *Travail, salaires et bénéfices*, traduit en 1921 par l'ingénieur des Mines Blandin. Venu à l'origine en France en tant que conseiller pour l'armée, Thompson avait précédemment enseigné à Harvard.

[39] *Op.cit.*

[40] Judith Merkle, "Excerpts from Romantic rationalism and the growth of French scientific management" in John C. Wood et Michael C. Wood, (dir.), *Henri Fayol. Critical evaluations in business and management*. London/New York, Routledge, 2002, p.125-137.

[41] *Op.cit.*

que le mode d'expression de l'investissement dans l'entreprise industrielle propre à de nouvelles générations[42]. Alors que dans l'exégèse taylorienne, l'exposition de la doctrine donne lieu au développement d'une argumentation étayée par nombre de données chiffrées et de calculs, illustrés par autant de graphiques, abaques, tableaux, photographies, etc., la certitude d'avoir raison exprimée par tous repose sur la force de conviction et la foi en un monde nouveau débarrassé des scories du passé. On trouvera dans une brochure anonyme éditée par la société Michelin en 1927 un exemple intéressant de cette rhétorique duelle ajoutant aux données rationnelles la preuve par la croyance :

> « *Nous écrivons cette brochure parce que nous croyons que dans l'application des méthodes de Taylor se trouve le salut de l'industrie française. (...) Si les Français s'y mettent tous : patrons, ingénieurs et ouvriers, ils deviendront supérieurs aux Américains eux-mêmes.* »[43]
>
> La brève introduction dont cet extrait est issu est suivie de cent huit pages de documentation technique.

Une fois que nous avons dit que la volonté de réforme pouvait répondre à une variété de motifs, de la productivité aux préoccupations sociales, demeure ce qui pose question, c'est-à-dire la manière dont ces motifs hétérogènes aboutissent à une situation de « *pure domination* »[44]. Comment l'ambition progressiste s'est-elle fait contrainte ? Le film offre des éléments de réponse qu'il semble intéressant d'examiner, et, en premier chef, l'effet de l'architecture elle-même.

Il y a, pour nous, spectateur, difficulté à articuler les différentes parties du lieu industriel. Il est hautement repérable, masse blanche d'où émergent de nombreuses cheminées portant toutes le logo de l'entreprise, un « L » majuscule accompagné d'un microsillon stylisé. Au sein de ce lieu, les différents espaces - ateliers, bureaux, réfectoire, salle de recrutement, vestiaires, cours, halls, entrée constituée par la ligne des pointeuses numérotées - peuvent être perçus comme un tout, du fait de leur conception commune (une fonctionnalité épurée) et de leur occupation (un ensemble homogène d'hommes et femmes en uniforme). Ce tout ne forme cependant pas un système, il n'est qu'une accumulation faute de rendre visible les liens entre chaque espace. Le montage permet peu de comprendre ce que seraient les parcours possibles.

---

[42] Le sentiment d'un changement générationnel est sensible dans divers textes des années 1920 et 1930. Que l'on se reporte aux derniers chapitres de l'ouvrage de Georges Lamirand (op.cit.), « *Venez* » y dit-on aux jeunes, ou à l'autobiographie de Charles Pathé s'adressant explicitement à cette même audience.

[43] *Comment nous avons taylorisé notre atelier de mécanique d'entretien*, Clermont-Ferrand, Editions Michelin, 1927 (p.4).

[44] Jean-Paul de Gaudemar, *L'ordre et la production*, Paris, Dunod, 1982 (p.9).

Le passage entre les différents espaces surprend, soit en apportant une contradiction à une compréhension antérieure, soit en s'affichant comme une transgression :

> Quand Louis descend le grand escalier de l'espace directorial en compagnie de ceux que nous supposons ses directeurs, il paraît sortir d'une réunion dans son bureau et s'apprêter à partir en rendez-vous. Impression contredite quelques plans plus tard quand il pénètre, avec Emile, dans son vaste bureau directorial au bas des marches. (sq.7) Le fait que le bureau ait une vue panoramique sur les toits et cheminées de ses usines donne l'impression d'avoir pénétré une architecture à la Escher[45].
>
> Le passage de ce même bureau à la salle des coffres puis au grenier (sq.11) est tout aussi intriguant et suffirait à justifier l'erreur d'Emile qui libère les voleurs au lieu de protéger l'argent, si l'on ne voulait voir dans ce geste un acte de renversement des valeurs.
>
> Et ce sont les courses-poursuites déclenchées par la gaucherie désinvolte d'Emile qui permettent à cet ouvrier d'accéder à des espaces inconnus de son entreprise et donnent l'occasion aux gens des ateliers, contremaîtres compris, de pénétrer l'espace de la direction. (sq.7 et 9)

Spectateur, bien que séduit par les partis pris architecturaux, nous nous trouvons sans repère face à ce lieu, dans une position comparable à celle du nouvel embauché. L'impossible articulation des différents espaces en fait un domaine récalcitrant : imposant, compartimenté, résistant à la compréhension et à l'appropriation. Toutes caractéristiques physiques qui suffisent à elles seules à entraver le déplacement autonome des personnels. Dans la fiction, il est visible qu'ouvriers, employés, contremaîtres ou directeurs se contentent d'un accès réduit à l'espace. Une partie de la hiérarchie reste ainsi partiellement masquée à chacun, l'organisation est donc opaque à ses membres.

Cette caractéristique parcellaire du lieu est redoublée par la construction du film. La dynamique de montage coupe la linéarité de la chronologie par une série d'inserts (scène d'un espace autonome renvoyant à un autre espace au même moment) et de répétitions (les courses-poursuites s'enchaînent comme autant d'invitation à prendre la fuite). Le modèle d'alvéoles autonomes sans lien avec l'ensemble est typique de deux lieux, la maison de poupée qui juxtapose des pièces sans la jonction d'un couloir, le studio ou plateau de cinéma où il n'est pas de passage prévu entre chaque décor, un trop grand recul livrerait à l'œil l'échafaudage, le matériel, l'absence de quatrième cloison et de plafond. Le passage se fait alors par une intervention extérieure, main enfantine dans un cas, monteur, metteur en scène ou producteur dans l'autre. Que dit l'analogie ? Qu'ainsi compartimenté le lieu révèle les

cloisonnements et informe en creux sur la hiérarchie par le classement des individus. Certains repères spatiaux permettent en effet de distinguer une gradation dans les personnels. Le film nous fait pénétrer dans deux bureaux, celui du dirigeant et celui du contremaître en chef, lieu qui les rassemble en les séparant du commun, et qui les distingue l'un de l'autre par la disparité de taille, de confort et de situation. Qu'ainsi scindé entre la scène (la juxtaposition d'espaces) et la coulisse (la main enfantine qui manipule), le lieu suppose l'extériorité de celui qui rend mobile l'ensemble. Nous reviendrons plus loin sur ce point. Si nous nous attardons sur la notion de classement, nous voyons qu'un escalier (les quelques marches donnant accès au hall de la direction, ou celles situant le bureau du contremaître légèrement au-dessus de l'atelier) peut assurer cette fonction de séparation permettant d'ordonner les hommes, « *de mettre ensemble les semblables et de séparer les dissemblables.* »[46] Cette fonction disjonctive de l'escalier, de la taille variable des bureaux ou de la surface des fenêtres, fait porter sur de simples choses le marquage d'une séparation que chacun ne peut manquer de voir et suppose évidente pour tous et qui peut, par ce fait, rester implicite. L'emprise de cette mise en ordre est d'autant plus forte que son existence est peu sensible : trois marches forment un détail architectural pas l'expression d'un ordre autoritaire. Les sociologues parleront d'une forme d'influence médiatisée qui passe par l'occultation de l'origine de la contrainte[47]. En plus d'affirmer un ordre hiérarchisé où tous ne se valent pas, l'effet des trois marches, du découpage de l'espace, etc., est de réduire le champ d'autonomie physique et intellectuelle : se déplacer malaisément, voir peu, comprendre peu, du fait d'une contrainte concrète mais non actée explicitement.

Cette domestication des corps par l'architecture est soutenue par deux dispositifs, l'un de normalisation, l'autre de contrôle et de surveillance. La normalisation procède d'une logique toute militaire, la scène de l'embauche d'Emile (sq. 7) correspond au récit que peuvent faire nombre d'anciens appelés du défunt service militaire : mise en ligne des individus, séparation d'un groupe de façon aléatoire ou selon un critère non pertinent pour l'évaluation des individus (ici, en fonction de l'ordre d'arrivée), mesures diverses supervisées par des uniformes et des blouses blanches. Ces contrôles individuels se font dans une salle collective au vu et au su du groupe selon un rythme qui ne permet pas aisément hésitation ou refus. De la même façon que des marches ne sont qu'un élément d'architecture, l'infirmier ne fait que

---

[45] Le fait de perdre le spectateur dans un décor qui dysfonctionne intentionnellement est une idée particulièrement cinématographique, elle a trouvé sans doute son expression la plus aboutie dans le cinéma d'Alain Resnais avec *Providence* – 1977.

[46] Jean Clair, *Szafran*. Paris, Ed. Vallois, 1993.

[47] Voir sur ce point, Patrick Smets, *La légitimité au quotidien*, thèse en sciences sociales, Université Libre de Bruxelles, 2005.

son travail. L'ordre médical chez Louis-Disques a suffisamment de largesses pour combiner mesure de force et relevé des empreintes digitales[48].

La séquence rapide oblige le spectateur à un surcroît d'attention en ce qu'elle donne à voir un lieu dont il ne saisit pas immédiatement la logique : 3 mn 4 s, vingt plans pour trois scènes (la file d'attente, la chambre d'embauche puis le passage en revue dans la cour). D'abord filmée dans un plan d'ensemble au cadrage qui place le spectateur dans une position improbable (une vision en plongée accentuant les diagonales[49]), la pièce semble particulièrement exigüe et surpeuplée. De la salle, on voit d'abord les pavillons de haut-parleurs, et l'on reconnaît la pièce vue plus tôt, au cœur de la séquence 4 montrant une juxtaposition de différents ateliers. Il ne s'agit pas d'une salle de test du matériel comme on avait pu le croire précédemment, bien au contraire les haut-parleurs délivrent un message aux nouveaux embauchés : « *Vous qui désirez un emploi, dites-nous votre nom, votre âge. Marquez l'empreinte de vos doigts. Retournez-vous et marchez droit. Nous vous donnerons de l'ouvrage.* » La ritournelle articulée et répétée comme pourrait le faire un instituteur, rythme le ballet des déplacements des groupes successifs de candidats. Tous se plient à la contrainte sauf Emile qui paraît imperméable à de telles injonctions. Enfin, les candidats sont de nouveau mis en file et dirigés par un surveillant pour être passés en revue par le contremaître en chef. Quand Emile ne tient pas sa place, ce sont deux collègues qui rapidement le remettent dans le rang. La scène se conclut par : « *Attention, en avant, marche, un, deux, un, deux, …* » La séquence suivante voit les mêmes hommes, en uniforme, dotés d'un macaron numéroté, postés sur une chaîne de fabrication de phonographes.

Le passage par la chambre d'embauche produit une métamorphose. Pour le dire autrement, ce passage, appelons-le normalisation, permet de faire du groupe hétérogène des candidats un ensemble homogène d'ouvriers dont le comportement correspond au standard attendu par la firme et dont le contrôle repose pour partie sur la pression normative du groupe. Pression d'autant plus compréhensive que, dès l'embauche, il n'y a pas de traitement individualisé des candidats – ce qui laisse supposer, au spectateur comme au candidat abandonné à l'expectative, des récompenses ou sanctions collectives. La longueur de la file d'attente à l'embauche permet d'imaginer le résultat de la sanction. Et pourtant le processus n'est pas

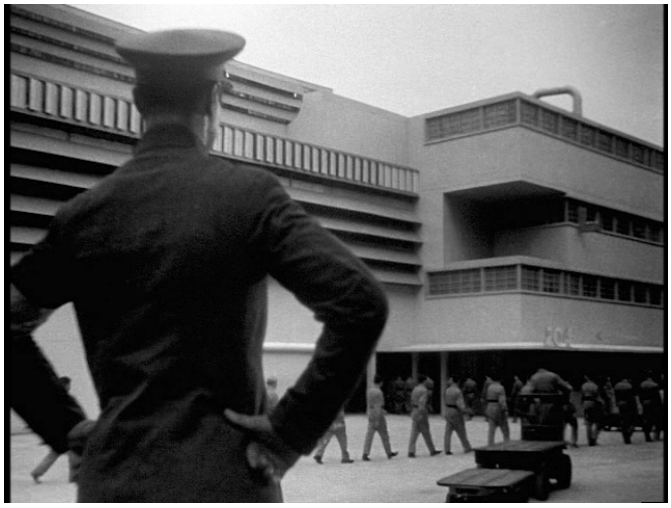
[48] L'actualité semble montrer que l'ordre médical peut avoir des largesses dans le réel et non plus dans la seule fiction, que l'on se réfère à la *Tribune de Genève*, 7 août 2007, livrant l'information des tests sanguins pratiqués par l'entreprise Procter & Gamble sur ses nouveaux recrutés à des emplois de bureau.

[49] Les cadrages improbables, la débauche de plans en plongée ou contre-plongée, donnent toute son acuité à l'analyse d'Amengual (*op.cit.*) qui voit dans cette enfance de l'art tout le charme de René Clair. Dans le film, le point de vue du nain (contre-plongée) n'est pas seulement celui de l'individu écrasé, c'est aussi celui de l'enfant. Ici, le point de vue sur la salle d'embauche qui ouvre la scène, est bien celui que l'on a eu enfant, allongé sur un lit, le visage au ras des remparts du château-fort.

une sélection, aucun candidat n'est recalé. La normalisation résulte ainsi d'un dispositif de fabrication de l'obéissance : dépossession de soi, mise en avant du groupe comme référent, mise en œuvre de règles simples mais rigides portant sur les comportements (manière de se déplacer, rythme du déplacement, décision de départ et d'arrêt deviennent fonction d'un tiers qu'il soit surveillant, contremaître ou voix enregistrée), mise en œuvre de critères spécifiques à la firme qui annulent toute référence extérieure (le groupement aléatoire des candidats dénie la possibilité d'une logique autre, par le niveau d'études ou l'expérience antérieure, par exemple). Cette façon de mettre les individus en situation de citoyens mineurs renvoie à deux analogies que le film cultive : la prison et l'école.

Le management, c'est-à-dire la mise en forme des individus, au plein sens anglo-saxon du terme, repose sur un dispositif architectural et un dispositif disciplinaire à vocation de normalisation. La représentation filmique (illustration 7.1) donne la primeur au spectateur de ce qui attend les embauchés après passage par la salle d'embauche mais le place en position de nain par rapport au champ de vision. Le montage nous avait fait pénétrer dans la cour avant même les nouvelles recrues. Un plan en légère contre-plongée du contremaître en chef laisse apercevoir en arrière-plan une file d'ouvriers se déplaçant en cadence.

Illustration n° 7.1 – Dispositifs de normalisation et contrôle



Source : DVD The Criterion Collection, 2002

L'ordre et l'uniforme

L'agencement géométrique du cadre donne une valeur équivalente aux lignes de fuite du bâtiment et aux lignes humaines, autant de diagonales contribuant à composer l'espace. Cette mise en équivalence se trouve au cœur du taylorisme en dépit du précepte de « *coopération*

intime et amicale entre le management et les hommes » [50]. Dans le texte de Taylor, cette coopération est moins combinée que juxtaposée à d'autres règles menant à une réification de la main d'œuvre. Les ouvriers sont « *comme des pièces sur un échiquier* »[51]. Et cette approche de l'organisation par l'abstraction paraît exercer une grande attraction intellectuelle. Ainsi, dans une proposition d'application de la méthode Taylor au travail de bureau, deux universitaires appuyaient leur argumentation par : « *Nous revenons toujours à la méthode de l'analyse et de l'expérience, de l'étude méthodique des éléments, qui sont ici les individus.* » [52]

De tels éléments prolifèrent dans *A nous la liberté.* Sur le plan visuel, on remarque les cadrages de corps tronqués (jambes des prisonniers marchant en cadence, troncs des ouvriers ou du contremaître,…), un usage important des plans généraux rendant non identifiables les individus pris dans une architecture imposante, les plans répétés sur des files d'hommes rigoureusement alignés : lignes humaines prises dans une marche au rythme martial, file d'attente à l'embauche des chômeurs. L'espace de l'usine filmique décrit une mise en ordre selon le registre particulier du parcellaire, de l'inarticulé, de la disjonction.

Imprégnation de l'essence spatiale sur la conception du temps

L'effet d'imprégnation d'une conception de l'espace à une conception du temps paraît fonctionner dans le film selon trois modes : la parcellisation, la répétition, la mise en équivalence.

Rythme saccadé, répétitions et inserts qui marquent le récit font passer la caractéristique du rapport à l'espace (parcellisé, non maîtrisable par ceux qui s'y trouvent) au rapport au temps qui cesse d'être le continuum propre à favoriser l'expérience[53] pour devenir un temps découpé et subi.

La partition du film apparaît dans un jeu de répétition de certains thèmes, dont les principaux sont événements, ponctuations sonores ou tout simplement images. Au cours du récit, de

---

[50] Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management and Shop Management*. Londres, Routledge/Thoemmes Press, 1993. Il s'agit ici du quatrième principe de la méthode (p. 130, notre traduction). Les quatre principes sont détaillés à plusieurs reprises au fil de l'ouvrage, en particulier pp.36-37 et p. 85. Le chevauchement des principes diffère mais reste sur les mêmes notions. Cette édition offre le facsimilé des éditions originales des deux principaux textes de Taylor sur l'organisation scientifique du travail publiés respectivement en 1911 et 1903. Bien qu'il ait été traduit, nous avons choisi le texte originel comme référence. La traduction de 1957 de L. Maury (*La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1971 - facsimilé de l'édition de 1957) correspond à une refonte de deux textes véritablement réaménagés ; l'exposé fait à la Chambre des Représentants en 1912 est intégré par parties au sein du texte de 1911, le découpage en chapitres ainsi que les têtes des chapitres sont apocryphes, la traduction est, parfois, adaptée ou le langage de Taylor euphémisé. Cette adaptation peut être lue comme le fruit d'une volonté de rendre plus accessibles les idées de Taylor.

[51] *Ibid.*, p.69.

[52] M. Enslen et Louis Angé, *op.cit.* (p.42), nous soulignons.

micro-événements d'ordre plutôt anecdotique se répètent : la course-poursuite (nous en décomptons huit), la blessure d'Emile soignée par Louis (deux scènes), le départ de Louis (dix scènes), etc. A cela, il faudrait ajouter les images de la simultanéité : inserts de scènes se déroulant ailleurs au même moment. Ainsi en séquence 8, le dîner organisé dans l'hôtel particulier de Louis encadre le repas de deux employés chez eux qui lui-même enserre le dîner des ouvriers au réfectoire de l'usine. Il y a là un rapport au temps qui peut se comprendre comme un temps qui hoquette et forme mosaïque de moments juxtaposés. Quant aux effets d'inserts *ailleurs au même moment*, ils renforcent le rythme saccadé du récit et apportent une autre dimension, que l'on peut comprendre comme une mise en équivalence des diverses contingences d'une même situation mais aussi comme une nécessité à voir ou entendre une réalité plurielle. Chaque insert est un contrepoint à la première scène de chacun des blocs de récit concernés qu'il s'agisse de la série des dîners emboîtés ou d'un autre bloc, celui de l'inauguration (sq. 12 et 13) où le discours de Louis enserre le discours lénifiant sur le dirigeant qui lui-même encadre les propos moins amènes de l'inspecteur de police. Nous ne reviendrons pas sur la mise en équivalence de l'usine et de la prison décrite plus haut, mais apparaît nettement la force corrosive de la simultanéité / équivalence des actions dans *A nous la liberté*. Le simultané, rendu perceptible pour les individus au tournant des XIX^{e} et XX^{e} siècles par des conventions (l'introduction d'un temps universel[54]) et des techniques (le téléphone, le télescripteur, le développement des transports), gagne en visibilité par le montage cinématographique. Cette perception favorise un accès plus étendu aux autres (individus, situations, marchés), une projection de soi sur un ailleurs et la comparaison critique. Le film en joue, la littérature qui lui est contemporaine en use[55]. L'historien Stephen Kern explore les effets de cette nouvelle perception de la temporalité sur l'individu. L'expérience de la simultanéité se fait sur le plan temporel mais aussi dans une dimension spatiale. Kern en détaille les manifestations sociales, politiques et religieuses et considère que l'impact du changement de perception a contribué à une véritable mise en cause des hiérarchies jusque-là établies dans ces différents domaines[56].

---

[53] Nous reprenons la définition par Henri Bergson du temps durée telle que nous la comprenons à travers *La pensée et le mouvant*, Rosny, Bréal, 2002 et *L'évolution créatrice*, Paris, Puf, 2006, et dans la présentation qui en est faite par Gilles Deleuze dans *L'image-mouvement*, Paris, Editions de Minuit, 1983.

[54] Stephen Kern décrit la diffusion par à-coups de ce standard rendu nécessaire pour l'organisation des transports (chemin de fer et transport transatlantique en particulier). *The culture of time and space. 1880-1918*, London, Weidenfeld and Nicolson, 1983.

[55] Un des romans marquants conçus sur l'idée de simultanéité et contemporain du film de Clair est sans doute *L'an premier du siècle* de John Dos Passos, Paris, Gallimard, 1980 - peinture critique des Etats-Unis, parue initialement en 1932.

[56] « *A general cultural challenge to all outmoded hierarchies* » est ce qu'il décrit. *Op.cit.* (p.315). Parmi les références de Kern, citons Henri Bergson et William James.

De l'idée du simultané, nous voudrions tirer deux logiques : le hoquet et le contrepoint. Ces logiques sont soutenues par le mouvement sonore et visuel du film. Alors que les dialogues sont assez rares - souvent simples monologues d'un représentant de l'ordre (gardien de prison, gendarme) face à un interlocuteur muet ou ordre émanant d'un supérieur hiérarchique (contremaître) -, les ponctuations sonores répétées abondent : chanson titre entendue à de multiples reprises dans le film, coups de sifflets et bruit de pas cadencés en prison comme dans l'usine. La bande-son porte parfois un rythme légèrement décalé du récit en images : musique ou chant off devenant partie intégrante du récit ou répartie portée par plusieurs voix.

> La séquence 5 donne la saveur de ces chevauchements : deux gendarmes face à Emile, l'un d'eux : « *Tu ne travailles pas ? Tu ne sais donc pas que …* » Un instituteur dans sa classe complète la phrase du gendarme : « *…le travail est obligatoire car le travail c'est la liberté.* » Un travelling arrière montre les écoliers, têtes baissées, prenant note. Un second plan dans la classe les montre chantonnant la dictée. L'écho de cette chorale enfantine accompagne un plan fugitif sur un homme attentif penché sur sa partie de la chaîne de montage. Puis le départ d'Emile encadré par les gendarmes se fait toujours sous la même antienne.
>
> La séquence elle-même est brève (1mn 40s), dynamique (12 plans) dans un jeu de champs-contrechamps peu statique, faisant alterner plans moyens et plans rapprochés, cadrages parcellaires des corps plus ou moins conventionnels (les gendarmes sont visibles par moitié, le haut ou le bas).

Le hoquet et le contrepoint règlent aussi le rapport entre les deux copains. Le récit chronologique linéaire est celui de la réussite de Louis, personnage qui s'inscrit dans une progression[57]. La succession des jours le voit exercer ses compétences entrepreneuriales. Emile est, lui, dans un immédiat, recherchant maladroitement à satisfaire ses humbles désirs (une sieste, une fleur, une chanson, une jeune fille). Il est ce personnage de l'innocent pas plus capable de temporisation que de stratégie dont le cinéma burlesque use généreusement (Charlot, Laurel…). On voit là se dessiner plus précisément ce que nous avions déjà tracé, à savoir que le film instaure une dialectique entre deux temps inconciliables[58]. Le temps du film, composé par la succession des plans nombreux, n'est pas continuum mais juxtaposition de moments morcelés.

---

[57] Point sur lequel nous serions en désaccord avec l'analyse d'Amengual quand il note : « *Dans 'A nous la liberté', les deux héros retournent à leur nature, ils ne deviennent jamais patron ni ouvrier, mais demeurent deux vagabonds égarés.* » *Op.cit.* L'observation, juste en ce qui concerne Emile, ne rend pas justice à la métamorphose que connaît Louis, ni à ses regrets d'avoir à quitter son rôle d'entrepreneur. Nous pourrions aussi proposer une analyse alternative quant à la nature de ce duo, non pas *alter ego* mais Janus, Emile représentant la part d'enfance de Louis, qui en sa présence retrouve des attitudes puériles (sq.10 et 15).

[58] Or, pour Gilles Deleuze le temps est le montage, *L'image-temps*, Paris, Minuit, 1985. Ici, le film très découpé rendrait compte d'un temps morcelé.

C'est un point sur lequel il est tentant d'établir un parallèle avec les deux temporalités de la mise en œuvre de la méthode Taylor. La double temporalité a été fortement soulignée par Enslen et Angé dans leur ouvrage de présentation de la méthode. Nous n'avons pas trouvé ailleurs que dans leur texte une distinction d'ordre temporel aussi nettement affirmée entre les deux procédés supports de la méthode ; à savoir, « *l'analyse* » ou recherche minutieuse et rapide et « *'l'expérience'* »[59] que les guillemets du texte originel séparent du temps de l'analyse comme de celui de l'expérience ordinaire de tout un chacun - cette « *expérience* » exigeant de se développer dans un temps long. Nous dirions sans doute expérimentation pour désigner cette période de tâtonnements de la mise en œuvre de la nouvelle organisation. Mais ce qui nous intéresse est que, par cette distinction, ces continuateurs de Taylor laissaient à l'ingénieur ou au « *bureau de préparation et de répartition de travail* »[60] le bénéfice du continuum et en ôtaient toute occasion à ceux sur qui portait l'expérimentation. Le travail dans l'atelier n'est plus gestes et savoir-faire mais addition de mouvements chronométrés[61]. Le temps de travail ouvrier devint ainsi juxtaposition d'éléments, parcelles d'un tout maîtrisé par une instance surplombante. La dépossession est alors complète : les ouvriers ne sont pas participants à une expérience mais objets de celle-ci. La différence entre sujet et objet est tout l'écart existant entre ce mode d'expérimentation et celui conçu par l'Ecole des relations humaines et mis en œuvre à partir de 1924 au sein des ateliers Hawthorne pour la Western Electric de Chicago sous la direction de Georges Elton Mayo.

Dans ce film, *A nous la liberté*, le découpage du temps, au cœur de toute mise en œuvre des préceptes de Taylor, apparaît être la transposition analogique d'une conception de l'espace vu comme juxtaposition d'éléments modulables. Et c'est bien le film qui peut permettre de préciser comment les deux dimensions s'articulent. Si l'on admet, toujours avec Deleuze que l'image c'est l'ébranlement[62], alors c'est par le mouvement que s'actualise l'articulation espace-temps.

---

[59] *Op.cit.* (p.14).
[60] *Ibid.*(p.20).
[61] Afin d'améliorer le rendement, le cinéma fut mis à contribution ; le recours à la caméra permit d'étudier les gestes du travail et de les épurer.
[62] Gilles Deleuze., *L'image-mouvement*, Paris, Minuit, 1983.

Fonctionnement de l'organisation mécanisée

Mouvement (1) : cadences

La cadence est inscrite dans la bande-son avant tout autre lieu du film. Les hommes mis en ligne ne parlent pas, mais leur déplacement n'est pourtant pas silencieux, nous entendons répété le bruit des sabots (dans la prison) ou celui des godillots (dans l'usine), la scansion par la voix du contremaître « *une, deux* ». Dans le temps de travail, nous entendons encore l'air repris par l'ensemble des prisonniers travaillant sur la ligne de fabrication de jouets ou entonné par les écoliers – seules changent les paroles. Cette cadence donne son rythme régulier aux mouvements, accompagne l'obéissance collective dans ses diverses situations (salle de classe, ateliers en prison et dans l'usine, réfectoire). Elle contribue à façonner un corps collectif lisse, homogène. En ce sens elle n'est qu'un élément du dispositif de normalisation, offrant au groupe une capacité d'expression canalisée.

Il est une autre cadence, impulsée par la machine, qui de façon similaire régule les corps. C'est la connaissance du fordisme qui nous enseigne que la régulation de la chaîne de montage porte sur le niveau de productivité, le film ne le montre pas, ou du moins, pas directement. Diverses séquences montre le travail à la chaîne assurant la prééminence de la machine : le changement d'équipes sur la chaîne se fait sans que celle-ci s'arrête et sans qu'une parole soit échangée (sq.4). Le repas au réfectoire de l'usine est de la même façon un moment silencieux reproduisant la situation de la chaîne de production : les plats défilent au centre de la table commune démesurée, imposant là encore le rythme collectif à ce moment de répit hors du temps de travail (sq.4 et 8).

Ce que nous voyons de la productivité dans le film appartient à un après commercial et relève d'une vision de la marchandise faite icône du fait de la surabondance et la disponibilité. Ainsi un plan quasi abstrait montre quantité de phonographes refermés dans leur boîte ronde, rigoureusement ordonnés à même le sol (sq.14). Un même agencement méthodique prévaut dans le plan au mouvement d'appareil virtuose dévoilant l'ampleur de l'empire de Louis (sq.4) : le mouvement d'appareil ouvre sur le logo, balaie la façade d'un grand magasin, *Au Palais du Disque*, puis découvre progressivement les rangées nettes de triporteurs de livraison au logo de l'entreprise, avant de revenir lentement vers l'entrée du magasin. La célébration de la marchandise va jusqu'au moment de consommation. Ainsi le second volet du fordisme, la raison d'être de la productivité, c'est-à-dire l'accès par des travailleurs mieux payés à la consommation de masse, est perceptible dans le film. Jeanne, la jeune fille à la fenêtre qui fait

rêver Emile l'a charmé par une chanson qu'elle écoute sur un phonographe. Il la retrouvera quelques scènes plus tard dans l'usine où elle est une employée.

La chaîne est réduite à deux plans dans la quasi-totalité des séquences où elle est visible (illustration 7.2). La logique binaire de cette représentation souligne le dispositif architectural de la surveillance et montre la rigidité du système de flux continu et de tâches décomposées.

Illustration n° 7.2 – Echange de points de vue sur la chaîne de fabrication

Ce que voit le contremaître



Ce que voient les ouvriers



Source : DVD cit.

Montage rapide dans une logique de champ - contrepoint

Les deux angles de cadrage, une vision en plongée sur une chaîne distante à laquelle répond une vue en contre-plongée du contremaître en chef obligent le spectateur à assumer les deux points de vue, celui qui bénéficie d'une compréhension globale du processus laborieux et celui réduit à lever le nez vers la silhouette autoritaire surplombante. La partition musicale, commentaire dissonant par rapport à la scène, renvoie à l'univers du burlesque et transforme, dans un mouvement jubilatoire et vain, la figure statique en gendarme de Guignol. Revanche qui n'a que peu de prise, c'est bien autre chose qui vient défaire le pli donné par la cadence.

Mouvement (2) : ordre et désordre

Incidents, débordements, fuites marquent les limites de cette organisation rigide et finalement fragile.

La séquence suivant l'embauche et le travail dans l'atelier automatisé est celle de la chaîne qui s'emballe. Une seconde d'inattention d'Emile va suffire à créer le désordre : déplacement

précipité d'ouvriers hors de l'espace qui leur était imparti, agrégat humain en bout de chaîne pour rattraper la pièce non finie, échanges bougons entre des ouvriers silencieux jusque-là, accumulation désordonnée des châssis de phonographes, puis intervention autoritaire et inefficace des surveillants qui culmine dans une course-poursuite échevelée. En termes de méthode, remarquons que c'est le personnage du Candide, de l'ouvrier inexpérimenté, qui rend l'ordre apparent en le mettant à mal. Mais en 1931, le processus n'est pas encore revendiqué par les sciences sociales[63].

Cet incident sur la chaîne n'est que la réémergence du temps vécu dans le temps décomposé « *en mouvements élémentaires utiles chronométrés individuellement* »[64]. Les multiples dérapages déclenchés par Emile dans l'usine ne sont à l'origine que d'infimes incidents (échange d'une phrase avec une employée, moment d'inattention, fleur de liseron à la boutonnière, etc.) ; ce qui démarque une organisation dont le degré de tolérance à l'erreur est proche de zéro. La qualité d'abstraction du modèle taylorien – fordien, car la chaîne montrée ici relève des logiques de flux et de décomposition-uniformisation-dépossession, contient en germe la dérive vers une cristallisation de l'organisation. Cette cristallisation menant à une ossification autoritaire et/ou à une dissémination bureaucratique est observée assez tôt par les tenants du taylorisme comme par les critiques de la doctrine[65]. Le constat ne suffit pas cependant à réduire l'attrait du modèle dont le film retient la mise en ordre des corps par « *un système technique qui confisque le temps* »[66]. L'incident est la modalité d'un retour du temps vécu par un corps réel d'un individu particulier reprenant en main son histoire dans le récit et dans l'organisation. *A contrario*, la manière de se représenter le collectif est susceptible de fournir une explication à la nécessité d'en passer par l'encadrement disciplinaire de la masse ouvrière. Patrick Fridenson souligne que la pénétration du Taylorisme en France ressort, entre autre, de la manière de penser les rapports entre individus et masses. Dans la lignée des publications de Gustave Le Bon, les élites sont préparées à « *l'idée que les foules étaient des amas de créatures primitives qu'il était urgent de domestiquer* »[67]. Dans l'époque précédente, le corpus théorique montrait une recherche du meneur qui manipule la foule ouvrière -

---

[63] Pour les usages académiques de la méthode, l'on se reportera à Bruno Latour et Steve Woolgar, *La vie de laboratoire*, Paris, La Découverte, 1988 et à Howard S. Becker, *Les ficelles du métier*, Paris, La Découverte, 2002. Par leur pratique de l'observation participante, ces auteurs observent combien est efficace pour la recherche la posture du candide qui ne comprend pas et doit tout se faire expliquer.

[64] Analyse de l'ergonome Jean-Marie Lahy dans une lecture critique du taylorisme en 1913, cité par François Vatin (dir.), *Organisation du travail et économie des entreprises*, Paris, Ed. d'Organisation, 1990 (p.164).

[65] En 1927, l'auteur - favorable à la taylorisation - de la brochure Michelin (*op.cit.*) décrit différentes mises en œuvre des méthodes Taylor et n'adhère pas à toutes, il critique, en particulier, le volume donné aux archives (« *dossiers de travaux classés par section et par pièce* ») dans une entreprise taylorisée depuis plusieurs années et commente : « *Il semble par ailleurs que ce système des archives a, par sa nature même, le gros inconvénient de cristalliser l'usine et d'arrêter les progrès.* » (p.41).

[66] Vincent Guigueno, *op.cit.* (p.144).

l'élimination du meneur promettant le retour à l'ordre dans une logique que nous pourrions simplifier par "pas de meneur, pas de cause de conflit". A l'époque des professionnels du management, la possibilité du meneur n'est pas exclue, mais l'ordre est garanti non par l'expulsion *manu militari* d'un individu hors du champ mais par une série de dispositifs, quadrillage systématique du champ, qui ne laisse pas de possibilité au désordre. L'ordre mis à mal par la gaucherie d'Emile relève de ce principe de quadrillage décrit par Foucault pour rendre compte de la manière dont les appareils disciplinaires organisent l'espace.

> « *L'espace disciplinaire tend à se diviser en autant de parcelles qu'il y a de corps ou d'éléments à répartir. Il faut annuler les effets des répartitions indécises, la disparition incontrôlée des individus, leur circulation diffuse, leur coagulation inutilisable et dangereuse ; tactique d'antidésertion, d'antivagabondage, d'antiagglomération. Il s'agit d'établir les présences et les absences, de savoir où et comment retrouver les individus, d'instaurer les communications utiles, d'interrompre les autres, de pouvoir à chaque instant surveiller la conduite de chacun, l'apprécier, la sanctionner, mesurer les qualités ou les mérites. Procédure donc, pour connaître, pour maîtriser et pour utiliser. La discipline organise un espace analytique.* »[68]

Modalités du contrôle

Discipline, cadence, surveillance, normalisation, combinées, exercent une « *influence créatrice d'ordre* »[69] qu'Eve Chiapello englobe sous le terme générique de contrôle quand il s'agit pour elle de décrire un secteur traditionnellement rétif à la gestion, les mondes de l'art. Si nous reprenons cette définition englobante, alors le contrôle, dans le cas de l'usine filmique, porte sur les seuls comportements. Par comportements, nous entendons les attitudes, postures, rythmes déjà signalés et les signes d'obédience : faire preuve de bonne volonté, ne pas exiger, accepter l'attente, supporter le harcèlement. Dans ce que le film montre des interactions entre encadrement et ouvriers ou employés, rien n'apparaît qui soit de l'ordre d'un contrôle des résultats, des objectifs ou des caractéristiques professionnelles. L'encadrement dans les ateliers ne fait pas démonstration d'une compétence technique mais d'une présence autoritaire qui trouve un écho à l'extérieur de l'usine. Les vecteurs de cet ordre y sont, chronologiquement, les gardiens de prison, la maréchaussée, l'instituteur et le chœur des élèves[70]. Si nous revenons au commencement de notre histoire, les seules images

---

[67] Patrick Fridenson, *op.cit.* (p.1033).
[68] Michel Foucault, *Surveiller et Punir,* Paris, Gallimard NRF, 1985 (p.144-145).
[69] Eve Chiapello, "Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables?", *Réseaux* n°86, 1997, p.77-113 (p.83).
[70] On retrouve dans *La vie est à nous* – 1936 une mise en scène de la salle de classe qui relève d'une analyse similaire de l'enseignement vecteur d'un savoir contredisant l'expérience quotidienne des élèves, ici le travail des adultes que l'on voit abêtissant garant de la liberté, là la richesse de la France inculquée à des enfants dont les parents démunis ne parviennent pas à trouver du travail.

du management visibles dans la première séquence relèvent du contrôle : la surveillance exercée par les gardiens de prison dans l'atelier, l'injonction paradoxale qui sera le seul échange direct entre prisonnier et gardien lors d'un incident sur la ligne de production (le gardien : « *Mais qu'est-ce qu'il y a ? …Taisez-vous !* » coupant la tentative d'explication du prisonnier), les dispositifs rythmant le temps de la journée (les deux premières sonneries suivies d'un garde-à-vous, la troisième suivie d'un mouvement en file indienne, la fouille avant le repas) et définissant le comportement des hommes (marche à pas cadencés dans les couloirs, silence imposé lors du repas commun).

Ces analogies disciplinaires nous conduisent à nous interroger sur la présence d'un directeur général ou tout au moins d'un chef d'orchestre mettant en branle le système. Qu'en est-il du dirigeant dans ce dispositif ?

La place du dirigeant

La place du dirigeant pose question quand le taylorisme est aussi conçu pour en terminer avec les capitaines d'industrie[71] et leur substituer un système. Le film qui fait la part belle à l'entrepreneur nous invite à penser concrètement cette place. Attachée au lieu du dirigeant, nous distinguerons en particulier les instruments qui relèvent de sa seule prérogative dans lesquels nous incluons la parole managériale.

La mise en scène d'une image héroïque

Le terme de place dans une organisation rigoureusement ordonnancée renvoie tout d'abord à l'idée de localisation physique. Maxime, le héros de *La fièvre de l'or* – 1912, avait un bureau strapontin ; son ingéniosité était constitutive de son identité et n'exigeait aucun lieu particulier pour s'épanouir. Louis est doté de cette même qualité *en-soi* de sa compétence qui, dans son cas, est davantage industrie et sens des affaires. Il est aussi un personnage extrêmement mobile ; il peut être associé à la conduite intérieure avec chauffeur vue à plusieurs reprises ainsi qu'à son luxueux hôtel particulier. Mais il s'agit là d'espaces transitoires pour ce dirigeant. A la différence de ses prédécesseurs, il dispose d'un lieu qui fait office de lieu de travail par sa fonctionnalité et d'écrin par sa valeur symbolique. S'il est bien un lieu où Louis exprime son savoir-faire, où il montre son pouvoir et où il se replie quand les ennuis arrivent, c'est son bureau. Et ce dirigeant ambitieux dispose d'un espace à sa mesure : un bureau

[71] Frederick W. Taylor, *op.cit.*, on y trouvera (notamment p.6) l'expression du rejet de l'idée de chef né.

spacieux que la vue offerte par sa large baie vitrée laisse supposer situé dans les hauteurs du bâtiment. Sa position lui assure une vue sur la cour principale qui règle l'accès aux différentes usines de son entreprise (illustration 7.3, page suivante). L'image stylisée tranche avec la représentation que nous avions aperçue dans les années 1900 et 1910, et qui rendait compte de l'inscription du dirigeant dans des réseaux sociaux à travers un bureau salon situé dans la demeure familiale. Cette représentation nouvelle peut être repérée dans différents films de la fin des années 1920. Dans notre corpus, on verra le bureau vaste mais encore très chargé, très Second Empire malgré l'actualisation de l'intrigue, du banquier Saccard dans *L'Argent* – 1928. Mais c'est sans doute *Métropolis* – 1927[72] qui apporta une expression stylistique au bureau du dirigeant que l'on pourrait considérer comme une matrice qui connaîtra un destin durable dans de nombreuses filmographies, d'*A nous la liberté* à *Wall Street* – 1987[73]. Matrice moins au sens de représentation originaire que d'idéaltype. La production allemande montrait un bureau aux dimensions gigantesques (qui rendait possible un plan d'ensemble dans un lieu clos) prolongé sur un monde urbain de gratte-ciel par une vaste baie vitrée (illustration 7.3).

Illustration n° 7.3 – Bureau directorial avec vue



Source : DVD cit.

Expression d'un idéaltype : le dirigeant de Louis-Disques et celui de *Métropolis*

Cette perspective ouverte semble, sans même nécessiter le recours à l'intrigue, affirmer la position dominante du dirigeant. Cette position offre une analogie de la place du dirigeant dans la hiérarchie du travail. Par la prise de hauteur, cette vue lui offre aussi une image

[72] On pourrait dresser nombre de comparaison entre ce film et celui de René Clair, concernant en particulier pour la représentation de la masse des travailleurs.

[73] On sait que Fritz Lang fut grandement impressionné par le voyage qu'il fit à New York avant le tournage de *Métropolis* et que les décors du film furent conçus autour de cette vision d'une architecture urbaine au gigantisme écrasant (Jacques Lourcelles,

schématique du monde environnant. Il est bien le Concepteur, que la modernité fait homme solitaire, concentré sur sa réflexion et éloigné de contingences matérielles qu'il ignore.

On retrouve quelque chose de la nature héroïque du lieu de travail directorial à l'écran d'*A nous la liberté* par la manière dont toits et cheminées emplissent le cadre de la fenêtre et par la manière dont le cadre de l'écran paraît insuffisant à contenir ce bureau qui s'étend hors champ. Le mode d'occupation du lieu dans cette scène (illustration 7.3 correspondant à la séquence 9) est représentatif de la place symbolique du dirigeant. Présentant le dernier prototype de la maison, Louis occupe une position centrale et détaille les objectifs de production attendus pour ce nouveau produit, un phonographe compact produit sur une chaîne entièrement automatisée. Autour de lui, maintenus à distance respectueuse par le plateau du bureau, ses directeurs sont à l'écoute. Ils forment une cour autour de lui. On voit certains courbés, tendus vers la parole du dirigeant, en signe d'écoute mais aussi en posture de révérence. Ce dos courbé est une image qui accompagne le rapport au dirigeant dans notre corpus filmique : l'actionnaire principal se gausse de l'ingénieur en chef en lui faisant remarquer qu'il se tient courbé dès qu'il pénètre les bureaux directoriaux, *Si j'étais le patron* – 1934. Dans *Le Mépris* – 1963, le producteur américain signe le chèque attendu sur le dos de la secrétaire pliée en deux. En élargissant le champ d'investigation, on trouve l'image étonnante de tous les collaborateurs d'une firme américaine marchant voûtés dans des couloirs aux plafonds surbaissés - *Dans la peau de John Malkovich/Being John Malkovich* – 1999.

Et il nous semble que la présence de la nombreuse domesticité tout au long du film, chez Louis et dans les services de direction, est juste un autre signe de la révérence attendue autour de la personne du dirigeant. D'improbables laquais en tenue évoquant une fin XVIII^{e} inattendue font office d'huissiers dans le hall de la direction. En faction devant la porte à deux battants donnant accès au domaine directorial, ils ont la même fonctionnalité qu'une porte, ni plus ni moins. Mais par leur présence symbolique, ils contribuent à l'aura du dirigeant, et sont un élément de sa propre mise en scène. Ce mode de valorisation est transverse à notre corpus théorique. Cette présence domestique se perpétue dans l'environnement du dirigeant jusqu'à la période actuelle : *Le Tunnel* – 1933, *Oscar* – 1967, *Une affaire de goût* – 1999. Et l'on pourrait se demander s'il ne se joue pas autre chose dans la présence de ces laquais et valets. L'image du pouvoir, sa mise en scène et l'idée d'asservissement d'un personnel réifié au

op.cit.). Il est donc amusant de retrouver dans un film américain concentré sur le quartier des affaires new-yorkais une vision de la ville qui était à l'œuvre dès les années 1920.

point de n'être constitué que de l'attente d'être sonné. Et plus encore : la règle incorporée au point que les serviteurs puissent apparaître comme les garants de l'ordre de façon bien plus rigide que les maîtres. Ainsi le valet de pied de Louis réprouve la présence d'Emile lors d'un dîner mondain et dédaigne la brusque jovialité de son patron, ne souhaitant qu'une chose, que ce dernier reprenne sa place, à distance.

La mise en scène héroïque de l'importance du dirigeant nourrit le mythe en apportant des arguments visibles, incontestables, de nature à convaincre et à faire adhérer à l'épopée. Si nous pouvons parler ici de mythe, c'est qu'en effet la littérature de gestion établit régulièrement le constat de la persistance de la croyance en la nécessité d'un homme providentiel pour présider aux destinées de l'entreprise et ce malgré la succession de textes, pourrait-on dire iconoclastes, depuis Taylor jusqu'à Mary Parker Follett et à James G. March[74]. Ces praticiens et théoriciens du management parmi d'autres se sont dressés contre l'idée « *que le leader est celui qui a une personnalité irrésistible, qui est capable d'imposer sa propre volonté aux autres, de leur faire faire ce qu'il veut.* »[75] L'image du chef né perdure, mais l'épopée a bien une consistance, tout au moins dans la fiction, nous allons maintenant détailler les instruments sur lesquels elle s'appuie.

Des prérogatives managériales

Louis dispose de la maîtrise d'instruments spécifiques et sophistiqués d'information et de conception. L'information est centrée sur l'entreprise elle-même. Le marché en tant qu'espace d'exercice de la concurrence entre firmes semble relever de l'impensé dans ce film comme dans de nombreuses réalisations de cette période[76]. La concurrence n'apparaît alors pas comme un libre exercice mais, plus souvent, sous l'angle des combats superflus et destructeurs, qu'une entente intelligente aurait permis d'éviter. Le désir de réconciliation ne porte pas seulement sur le rapport du capital au travail aperçu précédemment, mais aussi sur les rapports au sein du capital. L'absence ou la faible valeur donnée aux concurrents peut expliquer le sentiment d'être face à une vision autarcique de la firme lorsque l'on visionne une série de films de la période 1914-1947.

---

[74] Frederick W. Taylor, *op.cit.* et Mary Parker Follett, *Diriger au-delà du conflit*, Paris, Village Mondial, 2002 et James G. March et Thierry Weil, *Le leadership dans les organisations*, Paris, Les Presses de l'Ecole des Mines, 2003.

[75] Mary Parker Follett, *op.cit.* (p.132), s'adresse à des chefs d'entreprise, il s'agit ici d'un extrait de la 3ème conférence d'un cycle intitulé "*La question de l'organisation et de la coordination dans l'entreprise*" assuré début 1933 à la London School of Economics.

[76] Nous n'en faisons pas une généralité. Des réalisations comme *Travail* – 1919 ou *Au Bonheur des Dames* – 1943 basent leur intrigue sur l'effet dévastateur de la concurrence.

Chez Louis-Disques, l'information va donc porter sur le personnel et sur les produits. Pour ce premier aspect, elle repose sur la mise en place d'un fichier du personnel. Ce fichier nous est montré occupant une vaste salle d'archives où vaquent quelques employés. Les fiches individuelles classées en fonction du numéro attribué à chaque employé comprennent outre une photographie, des informations personnelles comme les liens de parenté avec d'autres membres du personnel. Automatisé, ce fichier permet au dirigeant de recevoir dans la minute copie du dossier de tel employé via un système de pneumatiques (sq.10).

> A l'image, un tiroir s'ouvre sans intervention humaine, la fiche se déplie avec une brusquerie d'automate et nous avons face à nous le visage en gros plan de Jeanne, l'employée du bureau du contremaître en chef. Son sourire inscrit de façon définitive sur la photographie donne, par effet de contraste, une qualité irréelle au dispositif.

Dans cette séquence, les potentialités d'un tel fichier contrastent avec l'usage qui en est fait : retrouver la jeune fille dont Emile est amoureux. Cette disproportion offre une image impertinente du couplage information – décision. La collecte et le traitement de l'information qu'un tel fichier suppose paraissent répondre à une démonstration de pouvoir. Rapidité et exhaustivité de l'information mettent le dirigeant en capacité d'omniscience. Mais l'usage qui en est fait est d'ordre symbolique, une marque supplémentaire du statut de « *grand directeur* »[77]. Le bureau de Louis, en hauteur et vitré, est comme une représentation plastique de ce savoir sur les individus. La situation du bureau correspond cependant moins à la possibilité d'un contrôle de type panoptique qu'à la perception schématique du monde, par le fait du surplomb. La vue d'en haut tend vers l'abstraction, les hommes dans l'usine ne sont effectivement que des lignes en mouvement, des éléments au milieu d'autres automates. L'appréhension abstraite du monde est soutenue par le recours à des outils mathématiques. Les données chiffrées apparaissent sous deux occurrences dans le film : il s'agit, d'une part, de l'information portant sur les objectifs de production que fournit Louis à ses directeurs (sq.9) :

> « *Notre nouvelle usine entre en activité demain. Le premier mois, elle produira par jour 2000 phonographes de ce modèle… Le second mois, 3000. J'espère…* » ;

d'autre part, il s'agit des données chiffrées qui défilent, impénétrables au spectateur, sur l'un des murs dans le bureau du contremaître en chef. Nous avons donc de la planification, faisant du surcroît quantitatif le critère du progrès, et du contrôle, substituant au « *contact intime et*

[77] Terme utilisé par le groom pour désigner Louis.

quotidien »[78] avec les hommes la donnée chiffrée, donc substituant à l'appréciation du travail la mesure de l'activité. Ce sont là deux instruments d'intermédiation, ou plutôt de traduction, qui renforcent l'effet d'extériorité du management. Et la place du directeur dans l'entité managériale reste ici celle de l'homme providentiel. Cette situation d'extériorité du fait d'un récit d'ordre mythique appuyé par des marqueurs symboliques, est renforcée par le clivage entre les deux univers de l'entreprise, les usines et leurs ateliers, d'une part, le domaine directorial, d'autre part. Ce cloisonnement fait écho à la scission préconisée par Taylor entre exécution et conception. L'entreprise fonctionne avec succès alors qu'elle est dirigée par un responsable lointain que l'on sait seulement nommer « *le grand directeur* », le syllogisme porté dans l'entreprise est alors celui de la grandeur du chef. Il deviendra celui de l'inutilité du chef quand il abandonnera l'entreprise à ses employés.

Le fait que Taylor pense système avant de penser équipe managériale, le fait qu'il ne pense pas l'équipe hors de la sphère de l'atelier, favorise la coexistence paradoxale d'un fonctionnement taylorisé de l'usine et d'un investissement hyperbolique dans la personne du dirigeant. Expliquons-nous : le terme de management n'est jamais défini par Taylor dans son texte de 1911, mais utilisé en référence au propriétaire [*owner*] ou employeur [*employer*] et aux ouvriers [*men*, *workmen*]. Le management est une entité (toujours au singulier), les ouvriers apparaissent sous des récurrences au pluriel, mais aussi de façon individualisée. C'est seulement dans l'évaluation du coût de la mise en place du management scientifique, que Taylor précise les fonctions du management en donnant le poids des salaires de « *all labor superintendents, foremen, clerks, time-study men, etc* »[79]. La traduction française du titre de cet ouvrage en « *Organisation scientifique du travail* » retient du management l'abstraction organisatrice et non les personnes concrètes en charge de la mise en œuvre. Nous savons bien sûr qu'existent les huit contremaîtres (inscrits dans l'atelier), le bureau de planification du travail (au-dessus ou à côté de l'atelier), mais leur vocation est entièrement tournée vers l'atelier, pas au-delà. Pourtant, il est bien un au-delà à l'atelier dans la doctrine, c'est Taylor lui-même. Le grand ordonnateur au-dessus des ateliers, et ne nous y trompons pas, au-dessus du bureau de planification dont les membres ne sont qu'exécutants en col blanc, c'est l'expert et ses collaborateurs qui substituent leur savoir-faire et leur système au dirigeant du passé renvoyé à un statut de simple propriétaire ou employeur. Cet ordonnateur reste implicite dans les écrits de Taylor, mais prend une forme plus précise chez Henry Lawrence Gantt. Associé à Taylor de 1887 à 1901, il travailla à Midvale, Gantt fut ensuite, jusqu'à sa mort en 1919,

[78] Taylor, *op.cit.* (p. 26).

« *ingénieur-conseil en matière d'organisation et d'administration* »[80]. Dans la traduction française de son *Travail, salaires et bénéfices*, de 1913, Gantt propose un système héritier du taylorisme fondé sur « *les ouvriers et la direction* »[81]. Pourtant l'exposé traite bien plus des ouvriers et contremaîtres que des dirigeants. Il est bien question de « *la direction* »[82] mais son rôle n'est pas détaillé. Apparaît nettement par contre la figure de l'expert.

> Cette figure est perceptible dans le vocabulaire, dans l'usage du « *nous* », collectif responsable de l'orientation du travail : « (...) *où nous n'avions pas fixé une seule tâche. Nous n'avons fait que rectifier les procédés d'exécution.* » « *Nous ne pouvons pas conduire brutalement les gens, nous devons diriger leur développement.* »[83]

La mise en scène des exemples renvoie au mode de réécriture des cas psychanalytiques, rétrodiction héroïque de l'action de l'expert faisant contraster l'avant et l'après de son intervention. Nous reviendrons plus tard sur ce mode d'intervention dans l'organisation (chapitre 10), mais le fait que ce rôle reste implicite dans les textes des années 1910 et dans leur traduction française, parfois une décennie plus tard, autorise l'expansion symbolique de l'image d'un dirigeant omnipotent.

Une maîtrise de la rhétorique

Le fonctionnement du discours montre la distance entre le dirigeant et les autres membres du management. L'un est doté d'une parole qui porte, les autres sont réduits au silence, à l'aboiement ou à la trivialité :

> Usage du sifflet, ordres aboyés (« *Halte* ») sont l'apanage des contremaîtres, réduits à un rôle de surveillance - ce dont leur uniforme et leur gestuelle nous avaient déjà convaincue dès leur première apparition.
>
> Protestation sans effet des directeurs lors des deux suspensions de réunions dues à l'intrusion d'Emile (sq. 7 et 10). Le film les maintient dans un rôle de faire-valoir sans épaisseur, et cette minoration semble perçue dans le récit par les employés de bureau. L'aide du contremaître convoquée chez le directeur demande au groom : « *Le directeur !... Quel directeur ?* »

En-deça du management, les membres de l'organisation dans son ensemble semblent interdits d'accès à la parole. Si certains films de René Clair sont bavards (*Le Silence est d'or* – 1946, pour rester dans le cadre du corpus théorique), ici les rares dialogues semblent témoigner que

---

[79] Taylor, *op.cit.* (p. 70).
[80] Pour les éléments de la biographie de Gantt, nous nous sommes référé à l'introduction pour l'édition française par C. Bertrand Thompson du texte de Gantt, 1921, *op.cit.* .
[81] *Ibid.* (p.13).
[82] *Ibid.* (p.103 et à diverses reprises).

l'accès à la parole est une possibilité qui s'amoindrit à mesure que l'on descend dans la hiérarchie. L'entrée dans l'usine obligerait au silence la grande masse.

La scène de l'inauguration de la nouvelle usine (sq.12), que Louis attend et prépare avec impatience, laisse la parole au dirigeant et aux membres du Conseil d'administration. Le contexte autour du discours contribue à la portée des mots prononcés : la tenue de Louis, élégance trop recherchée, signe de sa jeune respectabilité ; la position de Louis, isolé au haut de l'estrade, signe de son leadership ; l'audience présente, par sa qualité, signe de son empreinte sociale. Le contenu du discours est manifestation de sa réussite comme citoyen et comme entrepreneur :

> Un orateur officiel prend la suite de Louis sur l'estrade pour un hommage exemplaire : « *Cet homme, qui malgré ses débuts modestes, a su acquérir une place qui lui assure l'admiration de ses contemporains. Cet organisateur dont le nom restera indissociablement attaché à l'histoire du phonographe, ce philanthrope, ce grand citoyen…* ».

Le discours prend un sens autre par la confrontation de trois paroles, celle de Louis, grandiloquente en cette occasion, celle de l'administrateur, laudative, et celle, en contrepoint, de l'inspecteur de police, rageuse. Il n'est, dans ces trois paroles, question que des entreprises de Louis. De cette juxtaposition ressort une dissonance d'autant plus marquée que chaque locuteur est content de lui-même et que son assistance montre un assentiment ravi. On retrouve là le jeu auquel le film nous a soumis dès les premières images, à savoir le fait d'expérimenter comme spectateur - à l'image de ce que vivent les personnages -, la pluralité des modalités de la vérité, pour paraphraser Paul Veyne[84]. Si l'on observe un fragment de ce discours pluriel, l'hommage de l'orateur, on observe comment obtenir l'acquiescement en disant une chose fausse que tous savent fausse mais à laquelle ils souscrivent dans un contexte donné. Ce phénomène d'acquiescement public et de renoncement à l'expression d'une chose vraie ou même d'un point de vue divergent, nommons-le « *doublepensée* »[85].

> Dans le cas du discours de l'orateur, la *doublepensée* admet l'éloge d'un individu moqué en privé et au mieux considéré comme un parvenu dont la fréquentation est tolérée non du fait de son parcours mais de ses revenus.

---

[83] *Ibid.* (p.94-95) pour la première citation et (p.89) pour la seconde.

[84] *Op.cit.* Dans le texte original, Paul Veyne cherche à éclairer la pluralité des modalités de croyance.

[85] Nous avons emprunté le terme *doublepensée* ou *doublethink,* pour la version originale, à George Orwell, *1984*, London, Penguin Books, 2003. La notion a trouvé un écho en gestion à travers les recherches d'Irving L. Janis portant sur les prises de décision déficientes. Dans l'analyse qu'il mena des échecs militaro-politiques américains, Janis identifia l'effet de ce qu'il a nommé *groupthink* et qui contribue à enfermer la réflexion d'un groupe, lors d'une situation de crise, sur un seul aspect du problème et n'autorise pas l'expression d'une approche alternative par les membres du groupe. *Victims of groupthink*, Boston, Houghton Mifflin, 1972.

> Le discours de Louis lors de l'inauguration, « *Organisation, progrès. Voilà notre devise. C'est elle qui a fait le succès de nos entreprises passées.* »…, se conclut sous les applaudissements des administrateurs et des ouvriers réunis en contrebas de l'estrade. Ces différents acteurs de l'entreprise pourraient imaginer des versions alternatives à ce motif de succès.

La *doublepensée* autorise la juxtaposition de propositions ou énoncés contradictoires (l'éloge et le mépris, par exemple) qui ont la particularité d'être perçus, chacun indépendamment, comme justes et dont la contradiction n'est pas présente à l'esprit. Il ne s'agit donc pas d'une expression des bonnes manières visant à rendre plus urbains les rapports sociaux. Cette coexistence d'énoncés contradictoires est facilitée par l'évacuation de toute référence au contexte (la réalité produite par telle situation, tel système, telle doctrine)[86]. Il ne s'agit plus de la capacité d'un individu à concilier ses rapports pluriels au monde quand la *doublepensée* participe d'une entreprise de prise de pouvoir. Ici, le concept éclaire ce qui est à l'œuvre dans l'usine de Louis : discours sur le progrès et la liberté par le travail, modernité du lieu de travail, augmentation du pouvoir d'achat, inflation du contrôle, perte d'autonomie spatiale et temporelle des exécutants, travail réduit à son expression la plus sommaire, etc. Les dispositifs managériaux inscrivent ces différents énoncés dans une logique circulaire autoréférentielle rendant malaisée la contradiction. Les critères de jugement retenus dans l'usine excluent toute interprétation alternative : les critères de recrutement ne sont ni les diplômes, ni l'expérience professionnelle, le progrès quantifiable est assimilé à l'augmentation de la production que les chiffres démontrent, etc. Et surtout cette logique circulaire tient grâce au recours aux chiffres : statistiques, indicateurs quantifiés divers, autant de données positives qui sont mesure et preuve et constituent un référentiel incontestable.

Si nous appliquons le concept au taylorisme, les énoncés seraient « *la formation et le développement* » des hommes c'est-à-dire le fait de développer les capacités de l'ouvrier autrefois autonome et limité par sa propre compétence, « *la coopération intime et amicale entre le management et les hommes* », « *l'instauration d'une division égalitaire des responsabilités entre management et ouvriers* », la « *transformation en automate* »[87] des ouvriers… Le caractère autoréférentiel tient à un discours en trois propositions : le caractère scientifique de la méthode, la communauté d'intérêts employé – employeur, le monde économique vu sous l'aspect d'un jeu à somme non nulle et toujours en expansion grâce au

[86] Paul Veyne, afin de rendre compte des réalités plurielles « plus ou moins incohérentes et indépendantes les unes des autres », renvoie à l'expérience rapporté dans ses mémoires par Wolfgang Leonhard, ancien cadre du Parti communiste soviétique, qui vivait sur deux plans distincts la Ligne Générale du Parti qu'il continuait à tenir pour juste « malgré un certain malaise » et son expérience au quotidien qui contredisait le discours du Parti. *op.cit.*(note 33 chap.2).

management scientifique. Nous revenons au syllogisme antérieur : puisque la méthode est scientifique, puisque la science est synonyme de progrès, alors la méthode est désirable en tant que signe du progrès.

Conclusion : La doublepensée pour résoudre les contradictions

La mécanique complexe et ludique du film témoigne de la difficulté à rejeter ou à adhérer en bloc aux préceptes des doctrines de rationalisation. D'un côté, nous aurions le lyrisme, la modernité, la rationalité, le juste partage dans un monde prospère, les preuves mathématiques irréfutables, de l'autre, la réification, l'abrutissement, le silence imposé. A l'image du dirigeant de la fiction, ces doctrines sont d'une nature protéiforme. Nous avons déjà dit la diversité des modalités d'application des seuls préceptes de la méthode Taylor. Reste à souligner la difficulté théorique que posent ces doctrines. Pour répondre aux lectures partielles voire parcellaires de l'œuvre de Taylor, Armand Hatchuel propose une approche généalogique de son contexte d'élaboration, des ateliers de manœuvres non qualifiés dans une période où les Etats-Unis vont voir leur population multipliée par trois entre 1865 et 1914 du fait de l'immigration et où l'essor industriel est jugé remarquable malgré les crises économiques violentes et récurrentes : 1873, 1884, 1907. Son analyse des écrits de Taylor l'amène à démêler la rhétorique ambivalente de l'ingénieur et il distingue le discours de l'expert, celui du théoricien et enfin, celui du doctrinaire, qui seraient autant de grilles de lecture de son œuvre[88]. Patrick Fridenson, quant à lui, offre, afin de clarifier le propos, de retenir une définition du taylorisme et du fordisme qui soit déconnectée des textes originaux[89]. Pour mieux en saisir les enjeux managériaux, la notion de *doublepensée* nous semble pertinente pour envisager une doctrine qui évacue les conflits de pouvoir en les sublimant en questions d'ordre purement technique. Les énoncés ne sont plus contradictions, mais éléments juxtaposés d'un système rassurant, parce que scientifiquement fondé sur la recherche de « *lois* », et parce que la promesse de prospérité réconcilie les intérêts de l'employeur avec ceux de l'employé[90].

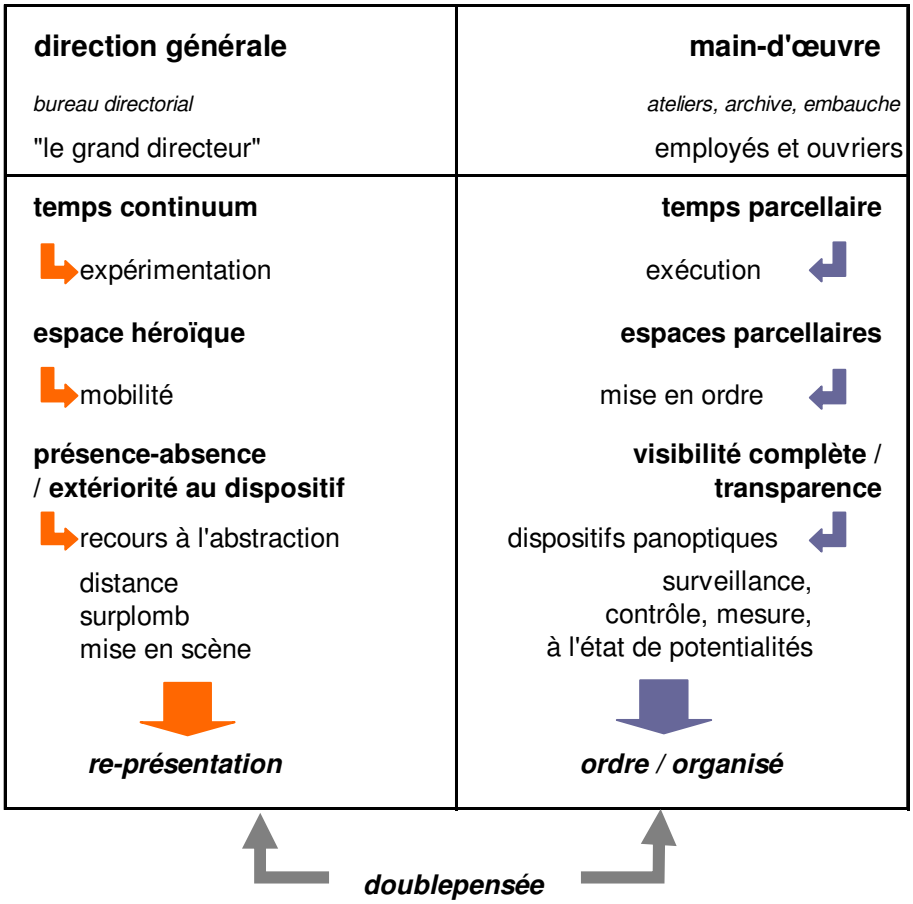
La *doublepensée* permet en outre de penser le fonctionnement de l'organisation séquencée et la juxtaposition de principes et règles compartimentés de telle façon que les éventuelles

---

[87] Taylor, *op.cit.*, les trois premières références (p.85) et la dernière (p.123).
[88] "Frederic Taylor : une lecture épistémologique" in Jean-Philippe Bouilloud et Bernard-Pierre Lecuyer (dir.), *L'invention de la gestion*, Paris, L'Harmattan, 1994 (p. 53-64).
[89] *Op.cit.* (note 3).
[90] Sur le bonheur de la doctrine dans l'Europe des années 1920, voir Charles S. Maier, "Between Taylorism and Technocracy", *Journal of Contemporary History*, vol. 5 n°2, 1970 (p. 27-61).

contradictions n'affleurent pas. Le biais de l'abstraction permet d'évacuer la référence au contexte pour ne plus voir que les outils et dispositifs dans un système justificatif qui tourne sur lui-même (le progrès vu à travers le seul prisme du développement quantifié, le personnel scotomisé dans quelques données chiffrées…). La *doublepensée* fait tenir ensemble deux lieux distincts, celui de l'expérimentation et celui de l'exécution (figure 7.2). En effet, le film donne à voir un monde disjoint.

Figure n° 7.2 – Deux modalités de présence dans l'usine



L'ordre est actualisé dans l'usine par une série de dispositifs, il est alors difficile d'user du terme de conception, opposé traditionnellement à l'exécution par les commentateurs de la méthode Taylor. Louis n'est pas responsable de l'ordre autoritaire et abrutissant de ses ateliers, cet ordre existe à côté. Faut-il dire que cet à-côté est rendu possible par la *doublepensée*.

Là où le dirigeant du passé ignorait ce qui se passait à l'intérieur de la forge, la manufacture ou la mine, là où il manipulait des données fictives pariant sur les valeurs boursières comme

sur le désir vénal de ses contemporains, le dirigeant de 1931 entre dans l'usine et l'investit sur le mode de l'abstraction - l'usine comme meccano. Il ne l'ignore pas, il la voit sous une forme schématique dont produits, ateliers, grand magasin, voitures de livraison, hommes sont les éléments. Tel que Louis apparaît dans le film, il est moins concepteur ou manipulateur que regard en surplomb. Il est celui qui expérimente mouvements et déplacements dans l'espace de ces entreprises. Si l'on voit dans la durée « *l'essence même de la réalité* »[91], Louis est celui qui est totalement inscrit dans le temps-continuum permettant l'apprentissage. La notion d'*extériorité* vue antérieurement est renouvelée par l'idée de surplomb ; le recours à des *dispositifs* managériaux fait du rapport à l'espace et au temps une modalité de la mise en forme de la main-d'œuvre. Le dirigeant n'est pas un personnage autoritaire exerçant une domination arbitraire et rigide. L'autorité, vue comme arbitraire (en continuité avec la période antérieure), est assumée par des contremaîtres et surveillants, management intermédiaire sans contact avec la direction. Ce management intermédiaire est en charge de la marche de l'usine (recrutement et contrôle de la main d'œuvre, contrôle et suivi de la production au quotidien). Les outils de gestion et dispositifs instrumentaux sont ici actualisation de la discipline et moyens de réaffirmer la distance tenue par le passé par un dispositif révérenciel. La logique circulaire réduit la capacité à exprimer un point de vue divergent. Seul Emile échappe au dispositif : son inadaptation et son ingénuité font ressortir, par contraste, l'effet de réification des dispositifs sur l'ensemble des employés et de la hiérarchie. En d'autres termes, le management apparaît ici comme une capacité à être là où il n'est pas - une série de dispositifs permettant sa présence-absence.

[91] Bergson, 2006, *op.cit.* (p.272).

Conclusion Partie III

Le devenir des entreprises :

L'entreprise comme principe supérieur, le management comme question

La période qui enserre les deux guerres mondiales offre aux publics des salles de cinéma une représentation du management et de l'entreprise très distincte de ce qui passait auparavant sur les écrans. L'idée même d'entreprise prend une forme plus nette. Par des fulgurances anticipatrices, elle se rapproche de l'image des entreprises diffusée cinquante ans plus tard, dans les années 1970 et 1980. Dans quelques films, se déploient une modernité stylisée, des innovations technologiques, des relations de travail qui peuvent faire écho à l'expérience du spectateur du XXI^{e} siècle.

L'importance de l'entreprise s'affirme à travers un nombre conséquent de réalisations : 126 films recensés dans les 34 ans que dure cette époque, soit une nette surreprésentation (près de 40% de l'ensemble des films identifiés dans notre champ d'investigation de 111 ans). Dans ce corpus filmique, l'entreprise apparaît conçue comme une entité en propre, pleinement porteuse de sens. Le projet dévolu à l'entreprise dépasse les dirigeants et prétendants à la direction. Non seulement cela, mais l'entreprise compte plus que les hommes et leur survit. La grande entreprise, en particulier, capte les regards. L'époque développe un goût pour le grandiose, pour les sagas familiales aussi. On y voit, par exemple, évoquer le modeste forgeron à l'origine d'une lignée de maîtres de forges (*Le Maître de forges* – 1933). Mais les sagas sont rarement aussi édifiantes et retiennent souvent les difficultés des fils à succéder à leur père (*Le Bateau de verre* – 1927).

Nous ne reviendrons pas ici sur les évolutions et changements que la période a connus et qui ont été traités au chapitre 6, nous préférons faire une synthèse des constantes propres aux représentations filmiques au long de trois décennies. Dans ce cadre temporel, on ne peut que constater la conquête d'une place reconnue pour les professionnels du management qu'ils aient été ingénieurs, inventeurs ou directeurs. Ils paraissent eux-mêmes entourés d'équipes compétentes composées de secrétaires, dactylos, employés de bureau, assistants, seconds, contremaîtres spécialisés, directeurs adjoints, etc. Les lieux où ils s'activent sont transformés par rapport à la période antérieure : les bureaux se font spacieux, lumineux, bien équipés.

L'information sur le personnel et sur l'état de la production est classée, mise à jour et tenue disponible en permanence, et ce, de façon instantanée. Cette information s'affiche sur des graphiques répétés de film en film avec l'insistance d'une nouveauté qui témoignerait de la modernité des entreprises.

Il nous semble que ces images en particulier montrent l'évolution de l'entreprise comme concept et soulignent l'impact des dispositifs techniques sur l'acceptation d'une nouvelle fonction d'administration. Les dispositifs tiennent un rôle de preuve (les graphiques), d'outils de contrôle (ces mêmes graphiques, mais aussi le chronométrage) et d'acculturation des ouvriers et employés à l'entreprise moderne et rationalisée (l'uniforme, les procédures de recrutement, la chaîne de production). Ces dispositifs sont une expression désincarnée du management auxquels les salariés se soumettent d'autant plus aisément que l'exercice de l'autorité est mis à distance. Critiqués, ces dispositifs conservent un statut ambigu à l'image en apparaissant comme une expression difficilement réfutable de la modernité.

La capacité à innover est particulièrement sensible dans les films, c'est aussi un des critères qui permettent de départager les prétendants au rôle de dirigeant. Le personnage privilégié par la fiction est le plus souvent doté d'une capacité d'invention sur les plans techniques et sociaux. Car la conquête d'une place reconnue est l'objet d'une compétition qui permettra de désigner l'homme de management le plus légitime. Il est nécessairement question d'hommes, car les femmes ont peu de place à la tête des entreprises. La légitimité des hommes en charge du management apparaît sous la forme d'une question qui semble importer davantage que la résolution apportée par les diverses intrigues filmiques. Celle-ci varie au fil du temps, allant d'un paternalisme éclairé (*Travail* – 1919) à la fusion dans le collectif (*Le Bateau de verre* – 1927) et jusqu'à la coopérative autonome (*Le crime de M. Lange* – 1935) ou jusqu'à l'entreprise dont les employés et ouvriers sont actionnaires (*A nous la liberté* – 1931, *Au Bonheur des Dames* – 1943).

Expérimentation sociale et technique, crainte et fascination face à la modernité, volonté de valoriser la mobilité sociale au sein du management : voilà le cadre de pensée de cette période particulière si l'on s'en tient à la représentation cinématographique. Il nous semble que se dégage aussi de notre corpus deux qualités particulières : humour et optimisme. L'humour s'affirme populaire, moqueur et bon enfant, ignorant le second degré, propre à désarmer la condescendance et à affronter le sort avec bonne grâce. Quant à l'optimisme, loin d'être béat, il semble une aptitude à parier sur l'avenir. L'horizon des personnages porte loin.

Le passage du cadre de pensée de cette époque à celui de la suivante va voir modifiée la conception de l'entreprise. Si, au cours de cette deuxième époque, combattre la perte de sens ne pouvait se concevoir qu'en référence à l'entreprise transcendante et au dépassement des destins individuels dans un projet collectif, cette vision va progressivement, au fil des années 1950 et 1960, laisser la place à une entreprise terrain de jeu. Les cadres et dirigeants vont investir l'entreprise comme un moyen d'exercer leur ambition. Tendent à disparaître des films de la troisième époque le goût du collectif, la figure de l'ingénieur, la mobilité sociale comme vertu organisatrice.

Dans cette évolution, la fin des années 1940 et les années 1950 semblent une période de flou, encore ancrée dans les logiques passées et pourtant voulant affirmer une rupture. Avec l'Armistice, les films américains sont revenus sur les écrans parisiens et français dont ils avaient été exclus par la censure. Le cinéma français lui-même a émergé laborieusement de la fin des années 1940. La pellicule manquait, des coupures d'électricité fréquentes handicapaient les tournages. Les années 1950 ont tenté un renouvellement qui s'apparente à beaucoup d'imitations (films musicaux, policiers) et d'évitements (les séries historiques, les films à sketches) de qualité moindre que ce que la production américaine mettait sur les écrans. Dans un premier temps, l'intérêt pour l'entreprise s'est dilué. Le cinéma des années 1950 est davantage remarqué pour la nouvelle posture des starlettes que pour son contenu social. Le management réapparaîtra davantage à travers des portraits, des parcours individuels avant d'être contesté de façon globale plus tardivement. Nous allons donc nous intéresser dans la dernière partie de cette recherche à la nature des jeux personnels qui occupent l'entreprise à partir de 1948.

Partie IV

3ème époque – Un jeu personnel (1948 - 2005)

"La légitimité du pouvoir dans l'entreprise se modifie. On ne peut pas dire que l'entreprise appartient au capital à partir du moment où le capital est devenu anonyme et, comme le capital reste la conscience économique de l'entreprise et que, sans conscience économique l'entreprise irait à la dérive, le capital reste nécessaire. Et, d'un autre côté, on comprend très bien aussi, que (…), sans faire de grandes théories comme la théorie marxiste de l'accumulation du travail des ouvriers qui fait qu'ils ont un droit de possession sur l'outil de production, on comprend très bien que les ouvriers et les travailleurs dans l'entreprise discutent, discutent et, ont raison de discuter de la seule légitimité du pouvoir dans la mesure où cette seule légitimité serait dans les mains du capital. Il faut donc arriver à une conciliation. Mais il faut aussi arriver à une conciliation qui soit pratique."

François Dalle, 1977[1]

"Je vais rentrer définitivement en Afrique noire dès la semaine prochaine et j'essaierai de contribuer à la formation des cadres et de contribuer aussi à l'impulsion de la recherche scientifique aussi bien dans le domaine des sciences humaines que dans le domaine des sciences exactes."

Cheikh Anta Diop, 1960 [2]

Alors que les oppositions frontales pouvaient précédemment être dépassées par une culture commune ou un projet dépassant les intérêts individuels, ici l'entreprise devient l'occasion de la réalisation d'ambitions personnelles, et cela aux dépens du collectif ou de l'intérêt général. Par ici, nous entendons la période démarrant à l'orée des Trente glorieuses. L'entreprise, dans la représentation, tend à être moins un projet qu'un espace d'action pour les hommes du management. Cette évolution donne jour à des films porteurs d'une charge critique aux tonalités dénonciatrices ou simplement témoins de l'impuissance des cadres et des dirigeants

[1] François Dalle, interrogé en tant que PDG de L'Oréal dans le documentaire *La Voix de son maître* réalisé en 1977 par Gérard Mordillat et Nicolas Philibert. Le film produit pour la télévision (Antenne 2) y a été censuré, le film est sorti en salle dans le réseau Art et essai, a été présenté à l'Assemblée nationale et, pendant un an a été montré en entreprise (source : Nicolas Philibert présentant son film au cinéma municipal Georges Méliès, 17.3.2006). Le film, jamais diffusé en télévision, a été récemment édité sous format DVD (2007).

[2] Extrait d'une interview accordée à Doudou Cissé de la Radiodiffusion d'Outre-mer par Cheikh Anta Diop (1923-1986) le 9 janvier 1960 au sortir de sa soutenance de thèse à la Sorbonne (source : France Culture, *la Fabrique de l'histoire*, 30.10.2007).

tiraillés entre nombre de contraintes jouant comme autant d'injonctions paradoxales. La difficile conciliation entre le capital, mobile et anonyme, et le « *personnel devenu immobile* » qu'évoque François Dalle, est en effet du ressort du management. Ce grand patron, après avoir rejeté l'hypothèse de l'autogestion, affirme la nécessité du chef[3]. Dans cet appel à l'encadrement, il est intéressant de voir resurgir la rhétorique ancienne de la conciliation capital – travail. Les films de la première époque nous montraient un dirigeant propriétaire salué par les ouvriers (des vues Lumière à *Gerval, maître de forges* – 1912) ou honni d'eux (*La Grève* – 1906). Dans les deux cas, la représentation le plaçait face à l'ouvrier. La deuxième période éloigne le dirigeant de l'atelier, mais, du plus bas échelon de l'entreprise, on voit les grandes fenêtres de son bureau, on connaît la voiture qui vient le déposer devant les portes de la direction (*A nous la liberté* – 1932), et l'on aperçoit les actionnaires. Ce sont dans ces mêmes bureaux, au cœur de l'entreprise, que se réunissent les comités de direction (*L'Argent* – 1928, *Si j'étais le patron* – 1934).

Le capital et la direction, dont la scission était affirmée dans la représentation filmique, demeuraient identifiables. Notre ultime époque est marquée par le caractère volatil de la direction et du capital. Le demi-siècle que couvre cette période n'offre certes pas une version univoque de cette disparition, cependant c'est bien de cela dont il est question à travers le corpus théorique. La volatilité du management va prendre plusieurs formes à l'écran : la réduction à un unique personnage atrabilaire et inefficace ; l'effacement de l'homme d'une modernité informatisée, paysagée et vide ; le brouillage de l'action managériale dans un contexte de montages financiers opaques et de collusion entre les sphères politique, économique et médiatique ; l'abandon de toute individualité managériale dans une routine anesthésiante.

Reprenons chronologiquement ces quatre figures. **Le management réduit à la personne du chef d'entreprise trépignant** apparaît amplement moqué dans le grand succès d'après-guerre *Nous irons à Paris* – 1949[4]. Le personnage, périphérique au récit, apparaît comme un homme sans *self control*, ni efficacité. Ses ordres sont sans effet auprès de sa fille ou auprès de ses subordonnés : au cours du film on le voit par deux fois licencier son directeur de la publicité sans que celui-ci quitte son poste. Le personnage gagnera une place centrale dans l'intrigue à

[3] Film cité, 1977. François Dalle poursuivait son analyse de l'évolution du capitalisme et de la place du dirigeant ainsi : « *Si on approche le problème de la démocratie dans l'entreprise comme on approcherait, en transposant les problèmes de la démocratie politique, on fausse complètement le problème. C'est en ce sens que je ne crois pas du tout que l'autogestion soit possible. (…) Dès que des hommes sont ensemble, ils ont besoin d'un chef.* »

[4] Ce film musical réalise le score de 6,66 millions d'entrées en France, ce qui le place au 90e rang des « *meilleurs succès depuis 1945* » devant *Germinal* – 1993 (115e), *Oscar* – 1967 (120e) ou *L'aile ou la cuisse* – 1976 (132e) (source : Informations CNC, Bilan 2005, édition 2006).

partir des années 1960 sous l'incarnation de Louis de Funès[5]. La critique, centrée sur le personnage du dirigeant, persiste jusqu'au milieu des années 1980 qu'elle soit véhiculée par l'humour (les nombreuses séries interprétées par de Funès, Jean Yanne, Pierre Richard, Francis Perrin), par l'allégorie poétique (*Le Jardinier* – 1980), l'hyper-réalisme (*L'Imprécateur* – 1977) ou par la satire (*Que les gros salaires lèvent le doigt !!!* – 1982). La critique directe qui semble interroger la nature de la fonction directoriale, se fait plus rare à partir du milieu des années 1980. On la trouve encore dans le drame naturaliste à caractère historique (*Germinal* – 1992), mais la représentation a déjà évolué. La thématique de la modernisation industrielle et économique signe un changement d'appréciation de l'entreprise sous l'impulsion donnée par un nouveau gouvernement (avec Laurent Fabius, Premier ministre de 1984 à 1986). La célébration du dirigeant d'entreprise avec le retentissement médiatique dont a bénéficié Bernard Tapie semble autoriser au cinéma une image empathique envers la personne du dirigeant. Les portraits laissent voir les failles du personnage et se font l'écho des difficultés de l'exercice de direction avec Nicole Garcia en vice-présidente du CNPF (*L'Etat de grâce* – 1986), François Cluzet et Christophe Malavoy en trentenaires frondeurs et sympathiques (*Association de malfaiteurs* – 1987), Daniel Auteuil tentant vainement de remplir un rôle trop large pour lui (*Quelques jours avec moi* – 1987, *Romuald et Juliette* – 1989), Jeremy Irons tiraillé entre les nécessités de l'entreprise familiale et ses propres aspirations (*Australia* – 1989), enfin les victimes tombant sous la coupe d'entrepreneurs débutants sans scrupule (*L'Appât* – 1995) et les victimes du sort représenté sous la masque d'une Justice aux exigences dévastatrices ou d'un assureur véreux (*Pas de scandale* et *Ma petite Entreprise* en 1999).

Les autres thématiques sont aussi perceptibles à différents moments de la période : en 1964, un film inouï dans le paysage cinématographique propose un voyage en compagnie de Mr Hulot dans la modernité des quartiers d'affaires. *Playtime* ou **l'homme introuvable** est un film précurseur qui ne trouve pas d'écho dans le public, le film est un échec commercial considérable. Mais le thème de la perte de l'homme réapparaît ensuite sous d'autres modalités : dans l'écran noir de *L'Automne* – 1973, dans l'hystérie du *Futur aux trousses* – 1975, dans la dénonciation d'un ordre économique déréglé au profit de quelques uns et nous avons ici une veine vivace dans le cinéma d'après 1968 (*Chut* et *Coup pour coup* en 1972 mais aussi *Le Sucre* – 1978 ou *Grandeur et décadence d'un petit commerce de cinéma* –

[5] On lira pour approfondissement de la représentation de l'autorité par de Funès l'article de Larry Portis, "L'Etat dans la tête et les pieds dans le plat. Hiérarchie et autorité dans les films de Louis de Funès", *L'homme et la société,* n°154, 2004/4, p.31-50.

1985) qui renaît au début du XXI^{e} siècle avec le constat d'une perte d'humanité au profit d'un système dont les tenants restent le plus souvent invisibles. Ce constat nous semble se nouer sur deux thématiques : l'homme évacué des usines délocalisées, automatisées (*Ce vieux rêve qui bouge* – 2001, *Violence des échanges en milieu tempéré* – 2002, *La Raison du plus faible* – 2007) et la fragilité de la position du cadre. L'exclusion dans l'univers feutré des bureaux est d'une violence tout aussi mortifère que les plans sociaux de l'industrie pour ce qui est de la fiction : *L'Emploi du temps* – 2001, *Violence des échanges* – 2002, *Le Couperet* – 2004, *La Question humaine* – 2007[6].

L'intérêt porté par la fiction sur le monde des cadres moyens et supérieurs est apparu avant cette ultime vague, notamment à la fin des années 1970 début 1980, période particulièrement riche. Plusieurs réalisateurs explorent ce monde avec ce qui semble une volonté de rendre compte au plus près de l'actualité : Claude Sautet, Jacques Rouffio, Etienne Périer, Jean-Pierre Mocky, Pierre Granier-Deferre, Coline Serreau, Claude Zidi, parmi d'autres. C'est la grande période de la dénonciation de la collusion média-politique-entreprise. Sous le feu de la critique : les multinationales (*Mille milliards de dollars* – 1981), les promoteurs immobiliers (*Mado* – 1976, *La Part du feu* - 1978), les montages financiers opaques (*L'Argent des autres* - 1978) et l'intervention partiale des représentants de l'Etat (*Un si joli village* – 1978, *Le 4^{e} pouvoir* – 1985). Dans ce tableau, c'est **l'action managériale** qui est soumise à la question et dont le grand dessein, prôné dans le passé par des Fayol, Lamirand ou Cambon, se perd dans le réseau des intérêts particuliers.

Parallèlement, **l'abandon de toute individualité** pourrait paraître paradoxale, pourtant il ne vient pas en contradiction à la montée du particulier. Les intérêts personnels, moteurs de la carrière des cadres à l'écran, ne sont que la seule et même figure démultipliée d'une ambition abrasant tout ce qui pourrait faire le caractère distinctif de chaque individu. La fiction prête à la gestion des ressources humaines la même capacité abrasive : *Une étrange affaire* – 1981, *Ressources humaines* – 1999.

L'imbrication de ces différentes thématiques comme leur pérennité expliquent que nous ayons choisi de considérer la période 1948-2005 dans son ensemble car il nous semble qu'il est possible de parler d'une représentation homogène du management selon deux critères : la volatilité de la fonction et la montée de l'idée d'entreprise comme espace aux dépens de l'idée de projet collectif. Soulignons que nous avons retenu un nombre de films équivalents à la

[6] Si, pour ces citations, nous allons au-delà des bornes que nous avons fixées à notre étude, c'est qu'il nous semble important de souligner l'empreinte que prend la vague récente des films plaçant l'entreprise au cœur de leur intrigue.

période précédente plus resserrée. La sélection des films ayant été réalisée avant l'analyse qui a mené à la périodisation, cette équivalence quantitative ne tient pas d'un choix intentionnel, elle nous semble traduire le caractère plus ténu du thème du management dans la production française malgré sa permanence.

Au sein de cette troisième époque, période la plus longue, est-il possible d'identifier des moments distincts ?

Dans la représentation du management et en ce qui concerne notre corpus, il n'y a pas rupture en 1958-59 avec l'arrivée de la Nouvelle Vague, « *une certaine tendance du cinéma français* »[7] survit parallèlement à l'entrée massive de jeunes cinéastes iconoclastes dans la profession. 1958-59 voient aussi les prémices de l'érosion de l'audience en salle, pourtant les transformations économiques du secteur, si elles pèsent sur la production, ne tracent pas de lignes de partition dans l'évolution de la représentation quant à notre sujet. Pour Jean-Pierre Jeancolas[8], l'évolution des modes de diffusion a orienté la teneur de la production dès les années 1970. Et, jusqu'en 1985, la prospérité du secteur a reposé sur des films de séries bâties sur la personnalité de l'interprète principal (Belmondo, de Funès, etc.) et sur quelques succès moins attendus dus à Etienne Chatiliez ou Coline Serreau. Par la suite, les grands mouvements du média concurrent, la télévision[9], vont avoir un impact non négligeable sur la création cinématographique. La concurrence se fera collaboration du fait de la participation des chaînes au financement des films. Et le développement des multiplexes à partir de 1993[10] aura pour corollaire un renforcement des structures verticales chez les principaux acteurs (Pathé, Gaumont, UGC) ainsi que ce que d'aucuns ont nommé « *le formatage* »[11] d'une production destinée à un marché de masse. Cependant pour la fin de la période notre corpus abrite des films destinés à ce marché (*Olé* – 2005 a bénéficié d'une sortie en 700 copies[12]), une production médiane (*Le Couperet* – 2005 : 250 copies) comme une production militante ou simplement confidentielle (*A vot'bon cœur* – 2004 : 20 copies, *Léo - En jouant "dans la compagnie des hommes"* – 2003 : 2 copies) ; chacun de ces films traite, diversement, du management.

---

[7] Titre de l'article de François Truffaut paru dans *Les Cahiers du cinéma*, n°31, janvier 1954, et signant une volonté de rupture radicale avec un cinéma de « *qualité française* ».

[8] Jean-Pierre Jeancolas, *Histoire du cinéma français*, Paris, Armand Colin, 2005.

[9] Quelques dates peuvent éclairer ce grand dérangement : le lancement de *Canal+* ouvrant ses antennes à ses « *186 000 abonnés fondateurs* » en novembre 1984 en promettant une chaîne du sport et du cinéma (source : http://www.canalplusgroup.com), la création de *La Cinq* (1986 à 1992), la privation de *TF1* (16 avril 1987).

[10] Le premier multiplexe ouvert par Pathé en 1993 est suivi d'une efflorescence de salles de ce type : fin 2004 il en existe 109 en France qui accueillent plus de 80% des entrées. Jeancolas, *op.cit.* (p.103).

[11] *Ibid.*

[12] Il s'agit de données issues de *L'Annuel du cinéma*, éditions 2005 et 2006.

De manière similaire, l'évolution de l'économie sur un plan général, et non plus seulement ce qui touche le secteur du cinéma, laisse une marque sur la production mais ne nous paraît pas induire de rupture dans la représentation du management. Ainsi, le choc pétrolier et ses deux vagues de 1971 et 1973 ne modifient pas l'image des rapports de pouvoir dans l'entreprise. S'il est une bascule au cours de ce demi-siècle, il nous semble qu'elle se situe au nadir de l'audience en salle, en 1991, avec *Riens du tout* qui marquerait le point de départ d'un certain désenchantement. Le regard désenchanté sur l'entreprise qui accompagne le retour de la critique se marque plus nettement autour de 1995 (*En avoir (ou pas)*, *L'Appât*, *Les Sables mouvants*, *Ainsi soit-il*) pour se préciser encore à la fin de la période (de *Ressources humaines* – 1999 à *Sauf le respect que je vous dois* – 2005). Nous sommes ici en désaccord avec la périodisation proposée par Vincent Chenille et Marc Gauchée qui voient une rupture en 1984-85 dans la représentation du patron et qui proposent la période 1984-1997 comme l'ère du patron, ce « *nouvel héros* (…), *dynamique et imaginatif, celui qui crée de la valeur, promu au rang de force vive de la nation.* »[13]. La perspective plus longue que nous avons pris sur un sujet proche nous amène à concevoir d'autres ruptures qui, par ailleurs, donnent moins de place à la figure du leader et davantage au système managérial. Ainsi que l'exprimait François Dalle en 1977, l'emprise du capitalisme financier sur l'économie fait que le dirigeant propriétaire n'a plus que rarement d'existence face aux salariés.

Ce dernier moment, 1991-2005, reprend un discours critique qui, des années 1960 au début des années 1980, s'exprimait souvent dans le registre de la farce et réservait la possibilité d'une issue ouverte. Dorénavant la montée de la critique laisse de moins en moins la possibilité de l'optimisme. En 1996, un numéro spécial de la *Revue française de gestion* consacré au métier de dirigeant[14] prenait acte de la fin d'une ère, celle des *success stories* des années 1980, et constatait la remise en cause des dirigeants du fait des « *affaires* » et de la stagnation économique. Cette situation servait de cadre pour interpréter le manque d'appétence des jeunes et du public pour le monde de l'entreprise[15]. Pour rendre compte de ce changement de climat, nous tâcherons de comprendre le nouveau face-à-face qui se joue entre un manager chevronné et le cadre jeune recrue. Les rythmes du travail en col blanc qui font la partition de *Violence des échanges en milieu tempéré* – 2002 nous donnerons l'occasion de traiter de **la question de la formation des managers** (chapitre 10) que nous avons placée en

[13] Vincent Chenille et Marc Gauchée, *Mais où sont les "salauds" d'antan? 20 ans de patrons dans le cinéma français (1976-1997)*, Cessey-sur-Tille, Les Ed. Mutine, 2001 (p.23).
[14] *Revue française de gestion*, Le métier de dirigeant, n° 111, novembre-décembre 1996.
[15] Il s'agit là de l'analyse faite par Jean-Marie Doublet et Renaud de Rochebrune dans l'introduction à ce n° de la *RFG*, *op. cit.* (p.1-3).

exergue à cette introduction. Le programme extensif que dessine Cheikh Anta Diop à l'aube des années 1960 invite à placer sous une même perspective recherche et action managériale, sciences de l'ingénieur et sciences humaines. Qu'en est-il aujourd'hui et que signifie former un jeune cadre en France, au Sénégal, aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne ?

Auparavant, pour éclairer le moment 1948-1990, nous développerons deux thématiques : dans un premier temps, nous nous focaliserons sur le bonheur des concepts de rôle et de scène théâtrale pour décrire **l'action du manager**. *French Cancan* – 1954 ouvrira donc la réflexion sur les travaux de Henry Minzberg, de Michel Crozier et d'Erhard Friedberg (chapitre 8). Dans un second temps nous interrogerons **la suspicion** qui pèse durablement sur la fonction managériale – suspicion qui court dans la fiction à travers l'analogie faite entre entreprise et idéologie totalitaire. Ici, le point de départ de notre analyse sera *Mille Milliards de Dollars* – 1981 (chapitre 9).

Chapitre 8 : Le management en majesté

Sorti en juillet 1946 en France, *Citizen Kane* – 1941 n'a pas d'équivalent dans la cinématographie nationale. Par équivalent, nous entendons ces films dont la dynamique narrative est ancrée dans l'entreprise, plus précisément dans un projet d'entreprise mené par un homme qui se démarque de ses contemporains. Loin de l'hagiographie, le cinéma américain, ou tout au moins ce que nous en connaissons, offre des portraits riches, fouillés, paradoxaux et souvent sévères, des dirigeants : le patron de presse interprété par Orson Welles, le producteur de cinéma dans *Les Ensorcelés* / *The bad and the beautiful* – 1952 ou, dix ans plus tard, dans *Quinze jours ailleurs* / *Two weeks in another town* – 1962. Ces dirigeants en majesté sont ceux dont on cherche à comprendre la nature. Ailleurs, c'est l'opposition entre deux types d'entrepreneurs qui fait l'essence romanesque du récit : *Géant* / *Giant* – 1955 voit se confronter un James Dean fragile, instable, à un Rock Hudson, héritier engoncé dans son identité virile de grand propriétaire éleveur. Le premier parviendra à une réussite brillante quand le second ne saisira pas la radicalité du changement de modèle économique et social au moment où l'exploitation pétrolière remplace l'élevage dans le paysage texan.

Dans notre corpus, il est peu de ces dirigeants magistraux. Il existe sans doute des biographies filmées de dirigeants, nous n'en n'avons pas identifiées. Les grands hommes du passé, les frères Péreire, de Lesseps[16], les frères Voisin, les Renault, Michelin, Pathé ou Gaumont, ne semblent pas avoir inspiré les scénaristes français quand le genre biographique abonde dans la production américaine : outre des biographies que l'on dira apocryphes (*Citizen Kane* inspiré de William Randolph Hearst, *Le Rebelle* / *Fountainhead* – 1949 inspiré de Franck Lloyd Wright), on trouvera nombre de récits sur des dirigeants clairement identifiés : Ferdinand de Lesseps (*Suez* – 1938), le dirigeant syndicaliste James R. Hoffa (*F.I.S.T.* – 1978 et *Hoffa* – 1992), le constructeur automobile Preston Tucker (*Tucker* / *Tucker : a man and his dream* – 1988), etc.

On trouve cependant des acteurs français qui ont prêté, de façon répétée, leur visage au personnage du directeur général. Parmi ces interprètes, citons Louis de Funès offrant un portrait de patron atrabilaire au cours des années 1960 et 1970 (*Oscar* – 1967, *Les aventures*

[16] Les frères Péreire comme de Lesseps sont mis en exergue en tant que chefs d'entreprise modèles dans l'ouvrage de J.-P. Palewski, *Histoire des chefs d'entreprise*, Paris, Librairie Gallimard NRF, 1928.

de Rabbi Jacob – 1973, *La Zizanie* – 1977), Michel Piccoli incarnant un responsable manipulateur (*L'Imprécateur* – 1977, *La Part de feu* – 1977, *Le Sucre* – 1978, *Une étrange Affaire* – 1981), Jean-Paul Belmondo en PDG play boy (*L'Héritier* – 1972, *Itinéraire d'un enfant gâté* – 1988), Jean Poiret dans le rôle du cynique (*Que les gros salaires lèvent le doigt !!!* – 1982, *Sup de fric* – 1991) ou encore Julien Guiomar incarnant la face la plus sombre du gestionnaire (*L'Aile ou la cuisse* – 1976, *Mado* – 1976).

D'autres noms pourraient compléter cette liste, elle ne révèlerait cependant toujours pas de grand patron qui retiendrait suffisamment l'attention d'un journaliste pour qu'il y consacre une investigation pendant de longs mois à plein temps. Il y a dans le cinéma national davantage des portraits typés, contrastés de ces patrons croisés au moment d'une affaire, présents quelque temps dans l'actualité puis oubliés.

Mais, parmi les interprètes de grands patrons, l'un nous semble particulièrement captivant du fait de son parcours cinématographique. Il a pu être présenté comme l'incarnation type de l'ouvrier français à l'écran[17]. Il nous semblerait plus juste de voir en lui, du fait de sa trajectoire professionnelle fictive, un de ces individus capables de traverser la société et de se trouver à sa place en ses différents lieux. Jean Gabin, puisqu'il s'agit de lui, présente, en tant qu'interprète, un large éventail de métiers et de fonctions. Entre 1930 et 1976, il a été ouvrier au chômage entreprenant (*La belle Equipe* – 1936), représentant de l'élite ouvrière (*La Bête humaine* – 1938), ingénieur autodidacte (*Le Tunnel* – 1933) mais aussi officier sorti du rang (*La grande Illusion* – 1937). Il a flirté avec la marginalité (*Quai des Brumes* - 1938), s'est fait petit patron (*Martin Roumagnac* – 1946, *Gas-oil* – 1955). Puis, à partir des années 1950, Gabin semble continuer la performance de Charles Vanel (telle qu'on l'aperçoit dans *Carrefour* – 1938 et surtout avec le personnage d'Isidore Lechat dans *Les affaires sont les affaires* – 1942), et, on le retrouve magnat de l'industrie et de la presse (*Les grandes Familles* – 1958), puis engagé dans l'industrie de pointe concevant des fusées spatiales (*Sous le signe du taureau* – 1969). Dans ces différents films, son personnage porte la qualité de mobilité sociale que l'on a vu attribuée précédemment au manager légitime qu'il soit un ingénieur réalisateur ou un ouvrier inventeur. Son personnage existe dans le passage entre deux états, bien plus que comme représentant d'une classe ou d'une corporation.

Un film de 1954 donne une représentation très curieuse de la mobilité. Il semble que la mobilité soit le motif du film, on y voit les personnages trouver leur prestance sur des scènes,

dans des théâtres, des cabarets. Quitter le lieu est pour eux un processus laborieux, y pénétrer est parfois tout aussi difficile. Pourtant les flux sont tirés vers ces scènes, pôles d'attraction difficilement résistibles. Jean Gabin tient le rôle de manager et maître de cérémonie. Georges Van Parys compose la musique. Le film est en technicolor. C'est une comédie musicale. Le réalisateur l'a voulu comme « *un pont* » entre ses films américains et son retour en France[18]. C'est aussi l'un des rares films historiques de notre corpus. L'action se passe dans le Paris de la fin du XIX^{e} siècle. « *Le scénario et les personnages de ce film sont imaginaires* » indique le générique. Les critiques se veulent plus précis et disent le scénario librement inspiré de la fondation du Moulin Rouge en 1889 et le personnage principal du directeur Danglard bâti sur le modèle de Zidler, l'un des trois associés à l'origine de l'affaire[19]. Avant de nous intéresser au maître de cérémonie et à sa troupe, avant de détailler la question des rôles sur la scène managériale, nous allons examiner la dramaturgie propre à ce film, écrit et réalisé par Jean Renoir.

La dramaturgie : un désir réalisateur

Le récit, strictement linéaire, est celui d'une idée qui trouve sa concrétisation. Elle est conçue puis portée par un homme, Danglard (Jean Gabin), directeur du cabaret *Le Paravent Chinois* à l'ouverture du film. Nous allons le voir buter sur des obstacles avant de parvenir à finaliser son projet. Ce parcours d'une idée, mais aussi d'un homme et d'une équipe mobilisée pour sa réalisation est le premier indice de la dynamique du film.

Le rythme du projet : ampleur du mouvement et ruptures

La dramaturgie du film est celle de l'excitation procurée par l'idée neuve (ici, « *du canaille pour millionnaire* »[20]), celle de l'énergie exigée par sa mise en œuvre (recruter, former, acheter un lieu et le transformer, convaincre les financeurs, inaugurer, ouvrir au public), et celle de l'opiniâtreté face aux ajournements divers (accidents, défections des financeurs et des artistes, échéances repoussées). Ainsi le rythme du film est celui des flux et reflux du projet. Nous, spectateur, sommes pris dans un récit dont les péripéties font songer à une révolution - au sens astronomique - faite d'alternances imprévisibles d'apogées et de nadirs. Ce flux peut

---

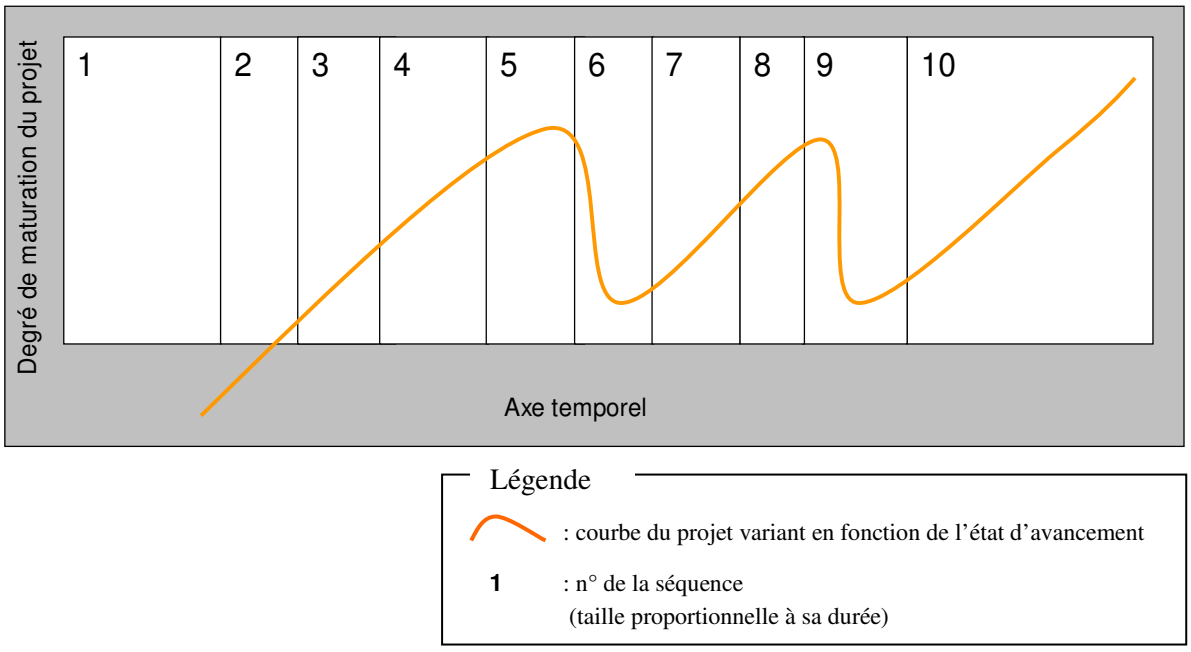
[17] Michel Cadé, *L'écran bleu. La représentation des ouvriers dans le cinéma français*, Perpignan, Presses Universitaires de Perpignan, 2000, et Michel Ionascu, *Cheminots et cinéma. La représentation d'un groupe social dans le cinéma et l'audiovisuel français*, Paris, L'Harmattan, 2001. Ce dernier voit en Gabin dans *La Bête humaine* l'idéal-type de l'ouvrier cheminot.

[18] Jacques Lourcelles, *Dictionnaire du cinéma. Les films*, Paris, Robert Laffont, 2003.

[19] André Bazin, *Jean Renoir*, 1971, et Roger Viry-Babel, *Jean Renoir, le jeu et la règle*, 1994, cité dans *L'Avant-Scène du Cinéma*, n°544, septembre 2005 (p.12).

être représenté en usant d'un concept courant en marketing, celui de la courbe de vie du produit. La figure 8.1, ci-dessous, permet d'apercevoir cette chronologie centrée sur le début du processus : se succédent les phases de conception (séq.1 et 2), de préparation (séq.3 et 4) et de lancement (séq.5), puis de manière inaccoutumée en théorie, les aléas font différer l'ouverture et l'on observe un deuxième temps de préparation (séq.7 et 8), puis un troisième (séq.9 et 10), jusqu'à la séquence finale de l'ouverture du nouveau cabaret (séq.10).

Figure n° 8.1 – Le flux du projet



Cette courbe en traduisant l'état d'avancement du projet donne à voir l'euphorie et les contretemps (sq. 6 et 9) du projet dans le récit. Elle rend aussi manifeste l'amplitude de la période de conception (sq. 1 et 2) qui précède la prise de visibilité du projet par sa nomination : le nom du spectacle, « *French Cancan* » est trouvé collectivement lors d'une discussion de Danglard avec les danseuses et la professeur de danse (sq.3), le nom du lieu est donné sur le chantier (sq.5) par Danglard qui impose « *Moulin Rouge* » contre les suggestions de sa principale artiste et de la cour du financeur.

Il est possible de représenter la construction filmique de façon moins abstraite. Le découpage en séquences que nous proposons permet de décrire les étapes de ce qui sera un succès (tableau 8.1 ci-après). L'intrigue se déroule en deux mois dont nous apercevons seulement

[20] Dialogue du film.

quelques jours. Ce décalage de temporalité fait percevoir les effets de différé inhérents à tout projet ; ce sont les aléas que la planification oublie de prendre en compte, mais aussi les temps de latence nécessaires à la maturation d'une entreprise de quelque nature qu'elle soit[21].

Tableau n° 8.1 – Les temps d'un projet

	Séquences	Durée	Temporalité
1	**Divertissement**	13'54"	Jour 1
2	**Comment les idées viennent aux hommes**	6'26"	J.2
3	**Recruter**	7'00"	
4	**Réaliser**	10'16"	J.3
5	**Inaugurer le projet**	8'22"	J.4
6	**Les aléas (1)**	6'47"	40 jours + tard : J.5
7	**Le temps du repli**	7'43"	J.6
8	**Reprise**	5'19"	J.7
9	**Les aléas (2)**	9'42"	qq jours + tard : J.8
10	**L'ouverture**	23'54"	qq temps + tard : J.9
	Durée totale	**99'23"**	**9 jours sur 2 mois**
	10 séquences, 51 scènes, 692 plans		

Source : chronométrage à partir du DVD, Editions René Château, 2004[22].

Le souffle ample du récit est tenu du fait du parcours montré : nous voyons un projet se dessiner et s'accomplir, des individus évoluer dans le cadre de ce projet, se transformer au contact d'autrui et parvenir à une réussite commune. La grande simplicité de forme privilégiée (linéarité du récit, économie de mouvements d'appareils, plan fixe à hauteur d'yeux prédominant) nous met de plain-pied avec l'ensemble de ceux qui seront partie prenante ou témoins du projet. La dynamique du film est soutenue par un mouvement induit par le découpage définissant un nombre de plans considérable (692).

> A titre de comparatif *Le Mépris* – 1963 qui fait aussi le récit d'un projet dans le monde artistique compte 176 plans pour 7 séquences et 17 scènes[23]. La tentative de portrait de *Citizen Kane* – 1941 repose sur une construction en miroir bâtie sur 8 séquences et 37

[21] Sur le temps des projets voir notamment Christophe Midler, *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterEditions, 1993, et Mathieu Detchessahar et Yannick Lemarchand, "Des hommes et des projets dans l'urgence. La naissance du char d'assaut français, 1914-1918", *Gérer et comprendre,* juin 2001, p.43-54.

[22] Le découpage en scènes et séquences est de notre responsabilité, le décompte des plans est celui de Cyrille Doukhan et Pierre Kandel dans *L'Avant-Scène du Cinéma, op. cit.* (p.30).

[23] Michel Marie, *Le Mépris*, Paris, Nathan, 1995.

scènes[24] dont on connaît la virtuosité et le caractère inédit des plans. Rien de tout cela dans *French Cancan* : « *Le mouvement (…) vient comme chez John Ford d'une accumulation savante de plans fixes.* »[25]

Le film fourmille. A l'accumulation de plans s'ajoute la multiplication des personnages. Le cadre semble toujours prêt à déborder d'acteurs. Il est difficile d'en tenir le compte que l'activité amène à assister à un recrutement, à l'inauguration ou à l'ouverture du lieu (respectivement sq. 1 et 3, 5, 10). L'élan et le grouillement habitent l'écran (illustration 8.1).

Illustration n° 8.1 – Mouvement et saturation



source : DVD cit.[26]

Séquence finale : la scène au milieu des spectateurs, l'enthousiasme débordant du cancan, la simultanéité des entrées et sorties (9 mn 3 s.).

Ces deux images dévoilent les dessous des danseuses en même temps que la nature même du projet : « *Du canaille pour millionnaires… L'aventure dans le confort. Des tables de guinguette avec des champagnes de marque et des flonflons de bastringue joués par des virtuoses.* »[27]

Le commentaire et les contrepoints

Le programme conçu par Danglard laisse entendre qu'il y a moins accumulation que simultanéité ou juxtaposition. Il nous semble que la composition du film tienne de cette idée. Ce qui fait la spécificité de l'un et de l'autre (le film et le programme), est la juxtaposition inédite de deux éléments éloignés l'un de l'autre. Cette juxtaposition est garante du caractère novateur du projet dans le récit et porteuse d'un regard foncièrement égalitaire sur les gens pour ce qui est de la réalisation.

[24] Jean Roy, *Citizen Kane*, Paris, Nathan, 2001.
[25] Jacques Lourcelles, *Dictionnaire du cinéma, les films*, Paris, Robert Laffont, 2003.
[26] Il en sera de même pour l'ensemble des illustrations de ce chapitre.

De son sujet scabreux, le film montre la concupiscence - dans le regard de quelques messieurs en haut de forme (sq.1) -, mais tient toujours un regard direct, immédiat, au plus proche des personnages, ne nous mettant jamais, spectateur, en posture de voyeur ou dans un sentiment de malaise. Il y a ainsi mise en équivalence dans le cadre, par juxtaposition, de mouvements apparemment contradictoires (entrées et sorties, déplacement et fixation), de conditions opposées (l'intimité des dessous et la présence des spectateurs), de lieux éloignés (l'intimité de la chambre et la rue vues au sein d'un même séquence, sq.2, 4) ou de temps éloignés (l'intimité de la toilette / le travail collectif de répétition vus au sein de la même scène et du même espace, sq.3), de personnages socialement distants (le ministre / le bateleur (sq.5), la haute finance parisienne / les dames de petite extraction (sq.1, 4, 5, 9, 10), etc.).

Aux effets d'accumulation/juxtaposition déjà cités, nous pouvons ajouter une nouvelle accumulation : celle de la contradiction. Simultanément et indépendamment du récit principal, se joue une seconde composition faite de contrepoints. Il s'agit ou de contradictions apportées au récit ou de commentaires portés sur le projet. Les scènes de contrepoint apportent une faille au récit déroulé jusque-là. L'effet de contradiction clôt la séquence (huit fois sur dix) en délivrant un élément nouveau altérant tout ce que la séquence avait construit plus tôt. L'altération peut être mineure (sq.4 et 9) ou, plus souvent, inconfortable. Et seul l'élan du projet balaie le sentiment d'inconfort.

> La gêne est partagée par le spectateur et le personnage. La scène de clôture de la séquence 3 en offre un bel exemple. Danglard ruiné se remet en selle en décidant de monter un cabaret d'un genre nouveau. Il recrute sa première artiste, une jeune blanchisseuse, Nini. Pour cela, il doit convaincre l'ingénue, mais aussi sa mère et ensuite la professeur de danse qui la formera au cancan – la danse clef de son futur spectacle qui sera proposée au public sous un nom à la mode, le *French Cancan*.
>
> Au sortir du cours, le patron raccompagne sa nouvelle employée, ils échangent quelques mots avant de se séparer. Passe alors une clocharde à qui Danglard donne la pièce en prenant de ses nouvelles. La jeune recrue s'informe sur la vieille femme et Danglard explique brièvement : « *C'est Prunelle, une reine du cancan. Tiens, elle a fait courir tout Paris quand t'étais pas née.* » L'espace d'un bref instant, Nini paraît troublée. Puis ils se séparent en se souhaitant le bonsoir. Cette dernière scène dure 36 secondes sur les 7 minutes de la séquence.
>
> L'avenir exaltant auquel Nini vient de céder est terni par cette fin médiocre, sorte de promesse déplaisante rapidement oubliée tant Nini est prise par l'enchaînement des jours et les difficultés de son apprentissage et nous spectateur sommes pris par l'enchaînement des scènes.

Le tableau 8.2, page suivante, dresse le détail de ces effets de contradiction.

---

[27] Dialogue du film : Danglard expliquant à la professeur de danse son idée (sq.3).

Tableau n° 8.2 – Découpage

Séquence	Scène	Durée	Temps	Lieu de l'action	Personnages visibles à l'écran
1 **Divertissement**		**13'54"**			
	générique	1'46"		sur fond d'affiches: Chéret,Toulouse-Lautrec	
	cabaret Le Paravent Chinois	3'48"	soirée	Une affiche, la scène et les coulisses, la salle	"Danglard directeur", la Belle Abbesse, le pierrot, les spectateurs élégants (plastrons blancs et haut de forme), un capitaine, un baron, un prince, des cocottes..., des serveurs.
	cabaret La Reine Blanche	7'21"		Extérieur à Montmartre, intérieur d'un cabaret populaire	La clientèle populaire, le propriétaire, un inspecteur, puis Danglard, la Belle Abbesse, le baron Walter et sa cour (costumes & cocottes)
	séparation	0'27"	nuit	Devant le cabaret	le petit groupe venant du Paravent Chinois, Nini et Paulo.
	intimité	0'32"		Fiacre	Danglard et la Belle Abbesse
2 **Comment les idées viennent aux hommes**		**6'26"**			
	visite matinale	4'12"	matin	Appartement de Danglard	un huissier, son clerc, un valet, Danglard et la Belle Abbesse
	repérer les lieux	0'38"	jour	Terrasse de café devant la Reine Blanche	un garçon, Danglard, Nini et autre blanchisseuse Thérèse.
	trouver les acteurs	1'36"		Rues de Montmartre	Les 2 dernières, une ex-blanchisseuse, des ouvriers, Danglard.
3 **Recruter**		**7'00"**			
	l'entretien d'embauche	1'37"		La blanchisserie	Danglard, les jeunes blanchisseuses, la patronne, mère de Nini, puis une cliente mécontente.
	première fois : en parler	0'35"		Les escaliers de Montmartre	Nini et son amie Thérèse
	première fois : le faire	0'54"		La boulangerie	Nini, les clients, Paulo
	"Mieux qu'une élève, une idée."	3'18"	nuit	Cours de danse : devant l'immeuble, devant la porte du cours puis dans la salle	Nini et Danglard, la professeur de danse Guibole, les élèves, le pianiste Oscar.
	"une reine du cancan"	0'36"		Devant l'immeuble du cours de danse	Danglard, Nini, Prunelle la clocharde
4 **Réaliser**		**10'16"**			
	dévoiler le projet	3'35"	matin	Chambre de Danglard	Danglard, Casimir le clerc de l'huissier, puis la Belle Abbesse et le baron Walter
	bâtir	0'40"	jour	Terrasse de café devant la Reine Blanche	des ouvriers, des consommateurs au café
	recrutement de la troupe	2'38"		Cours de danse	Casimir, la nuée de candidates, Nini, Guibole, le pianiste, Danglard, puis 2 envoyés du baron.
	"un conseil d'administration"	0'22"		Un salon mauresque chez le Baron	le baron, la Belle Abbesse, 2 domestiques.
	se former	1'07"		Cours de danse	Guibole et ses élèves
	se divertir	0'19"	soir	Salon mauresque	le baron, la Belle Abbesse, 1 domestique.
	se former	1'12"		Cours de danse	Guibole et ses élèves, le pianiste, Danglard
	se divertir	0'23"		Appartement mauresque	La Belle Abbesse, 1 domestique, le baron
5 **Inaugurer le projet**		**8'22"**			
	nommer le projet	0'29"		Chantier	Casimir, Danglard, des ouvriers, la Belle Abbesse, le baron, les 2 envoyés, le prince.
	priorités d'élève : la carrière avant tout	0'29"	jour	Boulangerie	Nini et Paulo
	inauguration du chantier commentée	0'44"		Chantier pavoisé : devant	les consommateurs du café, une file d'officiel, un ministre, les apprenties danseuses.
	Marseillaise et bagarre générale	6'24"		Chantier : à l'intérieur	ceux vus entrant, Danglard, des ouvriers, puis Paulo, puis la police
	fracture	0'16"		Hôtel, devant la chambre de Danglard	Nini, Casimir, le domestique puis le chirurgien, son aide et une religieuse.
6 **Les aléas (1)**		**6'47"**			
	étoile en berne	1'49"		Le Moulin Rouge : devant puis à l'intérieur	les clients du café commentant. Danglard, Nini, le propriétaire, puis Prunelle.
	chantage	0'43"	jour	Devant le Moulin Rouge	Danglard, Nini, la Belle Abbesse
	quitter les lieux	2'22"		Hôtel	Danglard, Nini, le directeur de l'hôtel, le personnel (liftier, valet, soubrette), le domestique de Danglard et Casimir.
	champagne	1'53"		Hôtel : chambre de Danglard	Nini, Danglard, un garçon d'étage.
7 **Le temps du repli**		**7'43"**			
	intimité	0'23"	matin	Salon mauresque	la Belle Abbesse, le capitaine
	lieu de repli	0'25"		Devant la boulangerie	Paulo, 1 chevrier, son troupeau, 1 joueur d'orgue de Barbarie
	lieu de repli	3'03"		Vers l'immeuble puis dans la salle du cours de danse	une danseuse et Thérèse dans la rue. Casimir, le domestique, le pianiste, les élèves, Guibole, Danglard, puis Paulo. Une ménagère chantant à sa fenêtre.
	lieu de repli	0'32"	midi	Blanchisserie	Nini, Thérèse, des blanchisseuses, la mère, une cliente.
	déclaration, proposition	3'20"		Escaliers puis sommet de la Butte	Nini et le prince
8 **Reprise**		**5'19"**			
	reprise des travaux commentée	0'20"		Devant le Moulin Rouge	une foule devant la façade, des ouvriers, les habitués du café.
	répétitions	4'17"	jour	Moulin Rouge : intérieur, sur le plateau	Danglard, la troupe, puis la Belle Abbesse et le prince
	suicide du financeur	0'42"		Moulin Rouge	le prince seul, puis Danglard, Nini
9 **Les aléas (2)**		**9'42"**			
	"La Patrie édition spéciale"	0'25"	soir	une Place de Paris, la terrasse du café	foule des boulevards, crieurs de journaux. 2 clients du café.
	pacification et association	2'25"	jour	Hôpital	Danglard, Nini, Casimir, 1 domestique et l'Abbesse, le baron et sa cour. Puis le chirurgien, son aide, religieuses et infirmier.
	d'un autre clan	1'24"		Hôpital : chambre du Prince	Nini et le Prince
	prétendre se divertir	4'08"	soir, nuit	Affiches, cabarets, puis les escaliers de la Butte	les mêmes, les artistes et la foule des cabarets. Nini et le Prince seuls.
	chantage	1'20"	nuit	Devant la blanchisserie	Paulo, Nini, Prunelle endormie au sol.
10 **L'ouverture**		**23'54"**			
	impatience	1'01"		Devant le Moulin Rouge	foule, file de spectateurs, les habitués du café
	derniers préparatifs	0'35"		Moulin Rouge encore fermé	Danglard, les artistes angoissés, le Baron et sa cour, les serveurs.
	les portes s'ouvrent, le spectacle lancé	3'50"		Moulin Rouge : salle et scène	les mêmes, des ouvriers, la foule qui s'engouffre. Casimir et l'Abbesse sur scène.
	rectifier un costume	1'07"	soir	Moulin Rouge : coulisses	Danglard, une chanteuse, Casimir, le domestique.
	chant	3'00"		Moulin Rouge : salle et scène, coulisses	la chanteuse parmi le public, Danglard et Nini en coulisses
	jalousie	3'06"		Moulin Rouge : coulisses et scène	la chanteuse, Danglard, Nini, la troupe. Roberto su scène.
	rectifier un malentendu : le métier	2'12"		Moulin Rouge : salle puis coulisses	les mêmes et la mère de Nini. La salle.
	le clou du spectacle	9'03"		Moulin Rouge : salle et coulisses	Tous. Les danseuses de cancan. Danglard seul en coulisses. Puis Danglard dans la salle faisant une nouvelle découverte.

Légende

: effet de contradiction

: effet de contradiction (en mineur)

: commentaire sur le projet

L'effet de contradiction reste bref, comme insinuant, et pourtant vivace à force de répétition. Il apporte une seconde version à l'histoire précédemment contée, soit en l'assombrissant (pour la fin de la séquence 3), soit en l'éclairant d'une note optimiste (pour la fin de la séquence 6 : aimer et célébrer quand tout est perdu), soit en lui apportant une perspective nouvelle (en séquence 4 : les apprenties danseuses travaillant sans relâche quand la Belle Abbesse, leur aînée, s'est faite la languide maîtresse entretenue d'un seul aristocrate).

Ainsi, malgré la linéarité et la simplicité affichée de ce film, le spectateur est face à un monde étourdissant et complexe, obligeant à interroger le récit qui est proposé.

> « *To interpret means to react to the text of the world or to the world of a text by producing other texts… The problem is not to challenge the old idea that the world is a text which can be interpreted, but rather to decide whether it has a fixed meaning, many possible meanings, or none at all*. »[28]

La pluralité du sens est ici inhérente au film même dans le recours subtil à une note contradictoire. De façon similaire, le projet apparaît accompagné d'un commentaire qui précède ou accompagne l'action. Ce commentaire est audible tout au long du film à travers neuf scènes (sq.3 à 6 et 8 à 10). Emanant de témoins, ces commentaires apportent un regard différent, voire contradictoire sur le projet.

> Séquence 4 : Bâtir – La terrasse de café devant la Reine Blanche : Les gens du voisinage, non conçus comme les bénéficiaires du projet, en subissent cependant les conséquences. On entendra à plusieurs reprises le commentaire des souteneurs présents dans le quartier : « *Tiens, v'là les cosaques !* », « *Ah on n'est plus chez soi, hein !* ». Ici, l'on s'arrête à la réaction d'un habitué du café, rentier désœuvré : « *Mais alors nous sommes fichus ! Sur l'emplacement de cet innocent rendez-vous de bonniches, il va nous bâtir une usine à plaisirs… Ah… C'n'est pas moi qui y mettrais les pieds !* »

Au-delà de cet environnement, nous entendrons l'écho de la foule (sq.10) et de la presse (sq.9). Le commentaire est à la fois synonyme de l'inscription sociale du projet, de son foisonnement (à travers les points de vue contradictoires), et mesure de son aura. Et si l'on se place avec Umberto Eco du côté de l'interprétation, dans le métalangage, le commentaire ainsi que les scènes de contrepoint informent sur la possibilité d'intégrer dans le récit sa propre contradiction[29]. De façon subtile et ténue, les effets de contrepoint alertent le

[28] Umberto Eco, *The limits of interpretation*, 1990, cité par Barbara Czarniawska, *Narrating the organization*, Chicago/Londres, The University of Chicago Press, 1997, p.199.

[29] La figure n'est pas nouvelle. Dans le théâtre et l'opéra des XVII et XVIII[e] siècles, le commentaire contradictoire ou critique est une caractéristique du rôle des domestiques, que l'on se réfère à Molière, Marivaux ou Goldoni.

spectateur quant à la nature de l'histoire qui se déploie devant lui. Quand ailleurs le jeu de manège permanent d'un film proche de celui-ci, *Le silence est d'or* – 1946, invite le spectateur à devenir partie prenante dans le jeu[30], ici le contrepoint invite à considérer la pluralité des points de vue. En d'autres termes, il s'agit d'une invite à se laisser porter par le récit magnifié et, dans le même temps, à entendre la petite musique de la contradiction.

Si nous nous référons au film de René Clair, c'est que, par son projet, il est très proche de celui de Renoir. Il s'agit aussi du film du retour en France et le réalisateur choisit une intrigue située dans le milieu du spectacle, le cinéma et le music-hall pour Clair, et préfère un récit historique, situé dans un temps proche de celui de son enfance, au tournant du XX^{e} siècle. Cette dimension historique est le dernier aspect de la dramaturgie que nous souhaitons évoquer.

L'inscription historique du projet

Si le film historique a pu être précédemment un évitement du présent ou de la censure, pour la période de l'Occupation notamment, ici il apparaît comme le mode du retour, en tant que référence à un passé aux implications politiques neutralisées, en tant qu'héritage accepté, peut-être aussi comme gage d'humilité de ceux qui furent absents.

La fin du XIX^{e} siècle, soulignée dès le générique de début par le recours à des affiches, certaines très connues, vues abondamment sous forme de reproductions diverses : on distingue le trait acide de Toulouse-Lautrec ou celui enjoué de Jules Chéret.

> La danseuse de Jules Chéret annonce le programme : « *affriolante mais jamais vulgaire et toujours en mouvement* ». « *Le style de Chéret a marqué son époque. Avec lui, l'image se libère de l'espace de la feuille : les personnages sont vus par dessous, imprimant un mouvement qui est fait pour être vu en levant la tête, par les passants. La scène évoquée a toujours un air de fête, qu'il s'agisse de célébrer l'Expo ou un apéritif.* »[31] Chéret est bien l'homme de notre sujet ; auteur d'une importance production d'affiches, il a réalisé nombre de réclames pour l'industrie, pour des expositions universelles comme pour les spectacles les plus divers.

[30] *Le silence est d'or* est un film qui étale son jeu, qui insiste à dévoiler ses dispositifs - ce que nous, spectateur, ne voulons pas voir - et cela, sans volonté de dénonciation mais comme une invite à investir le jeu. En effet, le film joue comme un manège dans son récit, dans sa construction, dans les multiples miroirs renvoyés au spectateur. C'est un film dont l'énoncé porte sur le cinéma comme attraction foraine et qui s'acharne à rendre visible les trucs, les procédés de l'attraction et dans le même temps les procédés de l'énonciation. Au centre du film se trouve la figure de l'admoniteur tenu par son personnage principal autant que par la construction filmique.

[31] Gracia Dorel-Ferré, *L'affiche, des origines aux applications industrielles. Chéret, le père de l'affiche moderne - Les disciples de Chéret* (source : http://www.crdp-reims.fr/ressources/dossiers/expo_univ/origine_cheret.htm).

Accompagnant le générique, la musique insinuante d'abord puis s'amplifiant impose le monde du spectacle populaire : cirque, cabaret, music hall ou cinéma. On reconnaît à l'orgue de Barbarie l'air de la Chanson de la Butte. La connivence nouée du fait de ces images et de cet air partagés permet d'entrer de plain-pied dans le récit. Et la première séquence maintient la cohérence en s'ouvrant sur une affiche, celle du cabaret *Le Paravent chinois* présentant spectacle donné par la Belle Abbesse.

Là et dans l'ensemble du film, le passé est traité sans nostalgie car donné dans une immédiateté tonique. Le fait d'habiter l'instant présent est aussi une caractéristique du manager du lieu, sur lequel nous allons maintenant nous attarder.

Le maître de cérémonie

Le manager artiste : validité d'une catégorie

Diriger un cabaret, est-ce bien du management ? *French Cancan* peut-il fournir le parangon de la représentation de l'entreprise et soutenir une réflexion dans le domaine de la gestion ?

Avant de focaliser sur l'entrepreneur artiste, nous voudrions dire à nouveau notre position, à côté d'auteurs dont certains sont des classiques aujourd'hui incontournables en gestion[32]. Cette position peut se comprendre comme un refus des frontières qui feraient du domaine des organisations un monde à part, une discipline retranchée, et nous avons saisi, depuis l'origine de cette recherche, l'invitation de certains à user de la fiction dans la réflexion sur les organisations.

> Nelson Phillips propose ainsi une typologie alternative de l'analyse des organisations selon quatre types d'approche allant de la « *non-narrative non-fiction* » (l'étude statistique) à la « *narrative non-fiction* » (l'étude de cas) en passant par la « *non-narrative fiction* » (les théories, modèles mathématiques) et la « *narrative fiction* » (du roman à la poésie). Il s'intéresse à cette dernière pour deux motifs : « *(1) as narrative they provide a space for the reader to enter the story and vicariously experience the events portrayed; (2) as fictions they are tremendously flexible, [allowing to consider a system] that is complex, ambiguous, unique, and subject to the situational logic, interpretation, resistance, and invention that characterize real organizations.* »[33]

[32] James G. March et Thierry Weil, *Le leadership dans les organisations*, Paris, Les Presses de l'Ecole des Mines, 2003. Aux côtés de March et Weil, nous voudrions aussi citer : Benjamin DeMott, "Reading fiction to the bottom line," *Harvard Business Review,* n° 67 (3), p.128-134, 1989, Nelson Phillips, "Telling organizational tales: on the role of narrative fiction in the study of organizations," *Organization Studies* n°16/4, p.626-649, 1995, et Ken Starkey, "Eleven characters in search of an ethic, or the spirit of capitalism revisited," *Studies in cultures, organisations and societies* n°5, p.179-194, 1999.

[33] *Op.cit.* (p.634).

S'intéressant particulièrement à la critique artiste portée sur le capitalisme, en France, Eve Chiapello apporte un regard complémentaire au refus de frontières fixées à l'étude des organisations[34]. Nous considérons avec elle que l'entrepreneur artiste est aussi entrepreneur, que sa voix doit être audible et peut être d'un apport non négligeable à la discipline[35]. Gardons à l'esprit que le terme manager fut utilisé en France dès les années 1857 afin de désigner le responsable dans le monde du spectacle, avant donc que le terme n'atteigne les entreprises d'autres secteurs d'activité. Nous allons ici voir ce que la fiction montre de ce personnage et de ses rôles.

Caractéristiques du manager artiste

L'ouverture du film place Jean Gabin/Danglard dans les coulisses. Durant l'ensemble du film, le personnage va conserver les caractères que cette scène d'exposition lui attribue et que l'on pourrait définir par le terme de distance. Nous spécifierons plus loin les formes que cette distance adopte, mais la première scène va permettre de saisir le comportement du manager de spectacle.

Danglard apparaît la première fois refermant une porte qui le mène dans les coulisses. La suite de la scène va en faire un homme du passage (soulevant un rideau, se mouvant au sein de l'affluence dans son cabaret, assis mais pas attablé). Le montage (nombreux plans dont l'effet est accentué par l'insert de plans dans le mode du champ - contrechamp : salle-scène-salle), ainsi que l'effet de continuité musicale (l'accompagnement musical est celui joué dans le cabaret), le fait que le son précède la vision à plusieurs reprises (applaudissements, musique) accentuent le sentiment de versatilité. Cette qualité de mobilité caractérise le manager à travers le film. Il ne dispose pas de bureau spécifique, ni rapidement de logement : il logera à l'hôtel, puis dans la salle de danse, à mesure des désertions de son commanditaire. Son travail n'est inscrit ni dans un lieu ni dans un temps spécifiques : il est actif dans son cabaret mais aussi assis à la terrasse d'un café, il réfléchit en observant une salle de bal populaire et conçoit un nouveau projet en suivant une jeune fille dans la rue.

Dans le cabaret, son travail le relie aux artistes, aux employés de salle et aux clients. Vis-à-vis des premiers, il tient le rôle du manager axé sur l'éducation de ses subordonnés. La première

[34] Eve Chiapello, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 1998, et l'on pourrait citer l'ouvrage récent écrit avec Luc Boltanski, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 2006.

[35] On se réfèrera en particulier à Eve Chiapello, "Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ?", *Réseaux*, n°86, p.77-113, 1997.

scène détaille ce que former veut dire ici : repérer, sélectionner, engager, encourager et superviser (voir l'illustration 8.2 ci-après).

Illustration n° 8.2 – La place du manager









Scène 1 - 17 plans composés comme suit :

- Affiche du cabaret *le Pavillon chinois* et de la Belle Abbesse, danseuse orientale (6")

  L'Abbesse sur scène, musique orientale (12")

- Les coulisses et l'arrière de la scène (16") : Danglard et un Pierrot se maquillant. Danglard : « *Alors, pas trop ému ?* » « *Oh si, M'sieur. (…)* » « *Faut les dresser, mon vieux.* (…) »

  Echange de regards entre Danglard et l'Abbesse.

- La scène de face (25") : l'Abbesse dansant regarde la salle et au-delà regarde vers nous.

- **Les coulisses** (19") : Danglard : « *Tu n'vas pas me raconter que tu regrettes ta barbouille, non ? J'suis sûr que t'es un grand siffleur. Quand j't'ai entendu sur ton échelle, j'ai tout de suite compris ce que j'pouvais faire avec toi.* » « *C'est vrai, M'sieur Danglard ?* » « *Ben, puisque j'te l'dis !* » « *Vous… vous serez dans la salle ?* » « *Ne t'en fais pas, va. J'te quitterai pas des yeux.* » [**A**]

- **La salle** (47") : Danglard souriant se déplace parmi les clients, les salue, les dirige : « *Vous ne feriez pas le poids mon vieux. Ils sont là-bas.* » [**B**]. Il applaudit bien haut l'Abbesse sortant, puis resté près de **la scène**, il applaudit l'entrée du Pierrot [**C**] et lui fait un clin d'œil.

- La table du Baron (47") : un militaire d'opérette, trois hommes élégants dont celui qui était plus tôt (en B) à la recherche de ses amis, deux cocottes.

  Danglard s'assied dans la salle face à la scène, à gauche de l'écran et à proximité de la table.

  Conversation d'affaires. Arrivée du Prince.

- La scène (20") : le Pierrot termine crescendo. Applaudissements. Danglard, **regard concentré** sur la scène, applaudit, puis lui fait signe de poursuivre [**D**].

- Derrière l'orchestre (12") : l'Abbesse rejoint la salle en tenue de ville et se joint au groupe du Baron qui s'est levé.

- « *Je vais faire un tour à la Reine blanche* », le ton comminatoire de l'Abbesse fait quitter au groupe, Danglard compris, la place (18").

Les quatre images sélectionnées ici montrent que le manager n'est pas celui qui occupe le devant de la scène. Danglard est vu de dos, de profil, à la périphérie du cadre. Et, quand il bénéficie d'un plan rapproché et d'une position centrale, il est totalement concentré sur autrui, en l'occurrence l'artiste présent sur la scène. A l'image, il encadre - au sens propre - le débutant qu'est le Pierrot siffleur, en étant positionné à sa droite, puis à sa gauche et ensuite au-dessous (le plan sur Gabin paraît en légère plongée quand les derniers plans sur le Pierrot le prennent sur scène en contre-plongée).

Le rôle managérial valorise ici essentiellement l'aspect de la motivation. Dans les coulisses, Danglard vient encourager le peintre siffleur avant son premier passage sur scène. L'argument dont il use, investir la scène dans un rapport de force avec le public, laisse l'apprenti aussi désarmé que précédemment. Il tente alors un autre argument qui permettra au débutant de franchir le pas dans de meilleures conditions. L'argument efficace dans ce cas est celui de l'évidence de la sélection [A sur l'illustration 8.2]. Danglard exprime sa confiance et dans sa capacité à reconnaître un artiste où qu'il le croise quand bien même il s'agirait d'une échelle de peintre, et dans le fait que le peintre siffleur trouvera sa vraie place sur scène. Ensuite, présent dans le public, le manager protège le débutant des critiques. Après la prestation de la Belle Abbesse en danseuse orientale, l'arrivée d'un Pierrot est un désappointement pour le public masculin massé devant la scène. Placé au plus près de celle-ci, Danglard neutralise les plus récalcitrants en applaudissant bruyamment en début et en fin du nouveau numéro. Le signe à destination du Pierrot [D] pour le faire poursuivre sa prestation correspond à la gestuelle d'un directeur d'orchestre qui règle avec justesse l'interprétation des exécutants en un ensemble harmonieux.

Au cœur du récit, une même relation liera Danglard à Nini, la jeune blanchisseuse, et ensuite, relation aperçue plus furtivement, au personnage de la chanteuse des rues. Aux étapes de cette relation managériale - repérer, sélectionner, engager, encourager et superviser -, s'ajoutera pour Nini la formation assurée par une professeur de danse mais suivie de près par Danglard qui en définit alors très précisément le programme et les objectifs.

Ce comportement directif sous une manière insinuante se retrouve dans le rapport de Danglard à sa clientèle. Dès son entrée dans la salle du cabaret, il affiche un sourire amène, salue les habitués, se déplace parmi les clients, les recadre sans en avoir l'air. Aux plaisanteries fines du financier primesautier Coudrier (Jean Parédès) que l'on retrouvera tout au long du récit dans la cour du Baron Walter (Jean-Roger Caussimon), il répond de façon neutre et souriante. Et il le traite avec l'égale politesse faite de rondeur et de distance qu'il

accorde à tous. Cet égalitarisme de traitement apparaît dans l'équivalente distance physique qui sépare Danglard de ses différents interlocuteurs qu'il s'agisse d'un petit peintre en bâtiment apprenti artiste [A] ou d'un grand financier parisien [B]. Il use pour l'un comme pour l'autre de la même adresse « *mon vieux* » qui semble peu appropriée dans l'un et l'autre cas et dénote des privautés qu'en tout lieu les gens du spectacle s'octroient et que tout un chacun leur tolère, satisfait d'être traité en égal et de façon si directe par cette aristocratie du talent[36].

Le paradoxe d'une familiarité distante est véritablement incarné par l'acteur. Gabin compose, silhouette compacte, raideur de l'attitude, mains dans les poches, un personnage sur son quant à soi. Il n'y a chez lui ni connivence, ni révérence, que soit envers le personnel, les artistes ou la clientèle fortunée. Il entretient avec eux un rapport de proximité. Nous parlions plus haut de la mobilité propre au manager, nous pouvons préciser qu'à la manière de la partition musicale dans le générique, Danglard ne s'impose pas, il est présent avec grâce en dépit de sa silhouette trapue et peu souple. Si la musique est insinuante en début de générique, le manager est lui un homme de la suggestion. Cette caractéristique paradoxale, d'une proximité distante, de l'impliqué indifférent, s'observe au moment où Danglard va concilier attention à l'artiste sur scène et à sa clientèle (séquence 1, illustration 8.3).

Illustration n° 8.3 - Un personnage à distance



> [Vu à l'extrême gauche du cadre] Danglard vient s'asseoir au centre de la salle, à proximité d'une table occupée par un groupe de clients. De dos, il surveille la scène et ne laisse apercevoir que son profil. Face à nous, les clients, pas n'importe lesquels, il

[36] Ainsi dans les relations actuelles entre entreprises de distribution cinématographique et exploitants, il est d'usage d'appeler par son prénom, voire de tutoyer, un interlocuteur que l'on n'a jamais rencontré et avec qui l'on fait affaires par messagerie ou téléphone. Ce sont conventions de métier qui sont partagées, entre autre par les départements créatifs des agences de publicité.

> s'agit du Baron Walter et de sa cour. La Baron porte une fleur à la boutonnière à l'instar du Prince debout à ses côtés. Face à eux, nous tournant le dos, deux cocottes commentent plus qu'elles ne participent à la conversation. De la salle, on aperçoit d'autres clients, des musiciens et au centre, telle une gravure, le débutant grimé en Pierrot lunaire.

Dans le cabaret, le directeur est ainsi celui qui dose, accompagne, calme l'ambiance ou l'exacerbe. Il est aussi celui qui transmet les demandes, les traduit.

> Coudrier appelant « *Esclave !* » n'est entendu du serveur qu'après intervention de Danglard auprès du serveur « *Arthur, c'est pour toi*. »

Dans son attitude, il y a la distance du manager placé entre la salle et la scène, la distance bienveillante vis-à-vis d'un artiste débutant qu'il convient d'encourager, la distance attentive avec les clients et avec le financeur. Car la fin de la séquence nous apprendra que la proximité de Danglard à une table particulière pourrait n'être pas gratuite quand le Baron s'avère être son commanditaire.

La mise en œuvre du projet permettra d'observer d'autres facettes du manager, toujours dans le rapport à l'autre, nous le verrons déléguer sans en avoir l'air. Dans un contexte de pressions et de contraintes, le jour de l'ouverture du Moulin Rouge (sq.10), les relations de Danglard à son second évoluent. Casimir (Philippe Clay), l'ancien clerc d'huissier avide de la vie d'artiste, se trouve confronté à un Danglard nouvelle manière, devenu indisponible à ses différentes sollicitations. A chaque demande (présenter tel numéro, faire telle annonce…), Danglard refuse et renvoie la balle au second qui s'exécute tandis que le spectateur voit le manager, confortablement installé en coulisses dans un de ces grands fauteuils rouges de théâtre, battre la mesure. Et l'on observe chez le second, la déception du début céder la place quand il se prend au jeu et parvient avec plus d'aisance à tenir un rôle imprévu et nouveau pour lui. Dans ce passage tacite de responsabilités, se découvre l'aspect manipulateur du manager qui joue de la contrainte pour faire évoluer celui qui restait jusque-là dépendant de lui.

Mais ce manager n'existe pas uniquement à l'écran dans la relation à l'autre, il est aussi un concepteur déterminé. Le film fait le récit de sa persévérance en dépit des contretemps financiers et des impondérables. L'homme est véritablement porté par ses projets. Il est, par la nature de sa motivation (avancer, faire), assez proche d'un dirigeant de l'époque précédente, Louis, l'autodidacte de *A nous la liberté* – 1931. Mais il s'en distingue par son accès au

capital. Danglard n'est pas un financier, il ne cherche pas plus à constituer un patrimoine. En entrepreneur, il considère l'argent, investi et non thésaurisé, comme le moyen de réaliser ses projets. Entrepreneur salarié, l'homme se distingue des dirigeants salariés de l'époque précédente et semble entretenir avec son financeur la relation de l'artiste à son mécène.

> Séquence 1 : Se divertir avec le populo – Le cabaret la Reine Blanche : La Belle Abbesse, le Baron Walter, sa cour et Danglard arrivant sont immédiatement pris en charge par le propriétaire des lieux (Max Dalban[37]) qui les dirige vers deux tables au premier plan et s'assied avec eux. Alors que la musique couvre en partie les voix et que la clientèle populaire des danseurs occupe tout l'espace central du lieu et se reflète dans les miroirs et les vitres, ils discutent tournés vers la salle. La caméra s'attarde sur la première table occupée par Danglard, l'Abbesse, le propriétaire et le Baron (discussion filmée en plan moyen en légère plongée laissant la place vide au spectateur dans un dispositif que nous avons eu l'occasion de décrire précédemment pour ce qu'il tendait à inclure le spectateur au cœur de la situation filmique – chapitre 3).
>
> Le propriétaire s'adressant d'abord à l'Abbesse puis à Danglard : « *Dans le quartier, tout il a bien monté et c'est qu'un commencement. Vous qui êtes si entreprenant, vous pourriez faire quelque chose ici*. »
>
> Danglard : « *Avec une clientèle comme celle-là ?* » Le propriétaire, engageant, à Danglard dubitatif : « *Oui*. »
>
> Danglard au Baron : « *Qu'est-ce que vous en pensez, Walter ?* » Le Baron : « *Mon cher, dans nos affaires, moi, je paie*. » L'Abbesse moqueuse : « *Et tu encaisses.* » Le Baron lui concède dans un sourire retenu : « *Quelquefois* », puis tourné vers Danglard : « *Les idées, c'est vous…* » Danglard : « *Hélas, faut bien, puisque j'ai pas les moyens de me les payer.* » Sur cette remarque Danglard invite l'Abbesse à danser.

Cette scène montre aussi un autre aspect du manager artiste : il ne se contente pas d'orchestrer des spectacles et divertissements, il s'y joint libéralement. Dîner, danser, s'amuser, sont des moments légitimes de son activité. Son univers présente une totale porosité entre sphère privée et sphère professionnelle. Cela se fait sans pesanteur car le temps dévolu à l'une n'est pas au détriment de la manière d'investir l'autre. Au contraire, l'une et l'autre sphères se nourrissent réciproquement. Mais cela ne va pas sans à-coups : cette porosité est à l'origine des différents contrecoups que subit le projet. Danglard et le Baron partagent puis ne partagent plus les générosités d'une même femme terriblement jalouse, la Belle Abbesse ; Danglard et son second commanditaire, le Prince (Gianni Esposito) partagent une même attirance pour Nini, la nouvelle vedette du spectacle. Et les préférences des uns et des autres, leur lassitude amoureuse, ne sont pas sans effet sur leurs relations dans le champ professionnel.

[37] Avant guerre, l'acteur a interprété plusieurs rôles de contremaître pour Renoir, dans *Toni* – 1934 et dans *La vie est à nous* – 1936. Changé physiquement, il est ici un directeur d'établissement au physique rebondi et aux manières facondes.

Si l'on devait tenter de faire le portrait de ce manager artiste au vu du film, l'on obtiendrait le tableau suivant, précisant ce que sont ses principaux caractères ainsi que l'écho de ces attributs dans les représentations du passé (tableau 8.3).

Tableau n° 8.3 – Les caractéristiques du manager artiste

caractéristiques	résonances	dissonances
mobilité - physique - sociale - intellectuelle - liée au "parcours professionnel" de l'acteur	flux (*vues Lumière* - 1895) versatilité (*La Fièvre de l'or* - 1912) mobilité (*Si j'étais le patron* - 1934)	immobilisme (*La Fièvre de l'or* : le banquier Lefort) (*Si j'étais le patron* : le cadre administratif)
autonomie - un individu parmi d'autres : égalitarisme - autodidacte : de sommelier à entrepreneur - indifférence au sort : placidité - faible inscription dans un lieu	l'autodidacte l'autre comme interlocuteur (*Si j'étais le patron*)	un individu en surplomb (*A nous la liberté* - 1931) l'inscription symbolique dans un bureau à soi (*A nous la liberté*)
directivité insinuante - persuasion - distance courtoise - insistance et expérimentation		doublepensée (*A nous la liberté*) distance statutaire ou d'autorité (*La Grève* - 1904) (*Travail* - 1919 : l'héritier) (*Si j'étais le patron*) expérimentation instrumentalisée (*A nous la liberté*)
disponibilité légèreté et goût des choses frivoles : - le domaine du spectacle - les femmes un état d'esprit ouvert : - réceptivité à l'information - sensibilité aux idées neuves	sensualité (en mineur) : (*L'Argent* - 1928) (*Le silence est d'or* - 1946) vacuité (*La Grève*) innovation (*La Fièvre de l'or*) (*A nous la liberté*) (*Au Bonheur des Dames* - 1943)	le couple électif comme modèle (*Travail* - 1919 : hors mariage) (*Amour et carburateur* - 1925 : vers le mariage) goût du faste et de la célébration (*La Fièvre de l'or*)

Ces caractéristiques permettent de souligner les effets de constantes à travers le corpus ainsi que les disparités. Les films avec lesquels nous proposons de tirer des parallèles sont cités à titre d'exemple, pouvant être représentatifs d'autres réalisations. Nous ne voulions pas multiplier les nuances, mais simplement vérifier en quoi un manager artiste pouvait porter les traits des managers que nous avions observés précédemment.

Le thème de la mobilité résonne au cours des trois époques comme une caractéristique fondamentale des managers, hommes ou femmes, désignés sous un jour favorable par la fiction. Liée à la notion de mobilité, l'autonomie de l'individu trouve aussi un écho de façon plus mineure parmi les ingénieurs, ouvriers, inventeurs entreprenants de l'époque précédente. Et, à la différence d'un autre autodidacte concepteur, Louis dans *A nous la liberté* – 1931, le

manager artiste ne se place pas en surplomb par rapport au groupe, il tient un rôle spécifique mais reste au sein de la troupe, en relation égalitaire à autrui.

La disponibilité d'esprit est ici, comme ailleurs dans le corpus, présentée comme la condition à la créativité et à l'innovation.

Deux éléments distinguent Danglard de ses prédécesseurs : la liberté de mœurs et surtout la manière dont il instaure une distance persuasive entre lui et autrui. La première jusque-là faisait rarement partie de la panoplie du dirigeant mais était plutôt attribuée aux fils prodigues. Malgré quelques exceptions cependant, notamment les libertés prises par *L'Aventurier* dans la version de 1934 ou encore les indulgences de Saccard dans *L'Argent* - 1928, le manager apparaît très généralement, discrétion ou pruderie, comme l'homme du couple. Et plus encore, il était jusque-là dans le corpus, l'homme d'un couple électif au-delà des convenances ou des différences de classes. La complicité amoureuse dont il bénéficiait pouvant apparaître comme une condition d'une implication sereine dans son activité managériale.

Quant à la manière de diriger propre à notre entrepreneur de spectacle, elle ouvre la voie aux dirigeants à l'autorité discrète et pourtant incontestée dont l'efficacité insinuante culminera à la manipulation intéressée (Michel Piccoli dans *Une étrange Affaire* - 1981) quand ici elle reste orientée vers l'intérêt général.

Ce profil particulier et le cadre d'exercice de la fonction vont induire un mode d'action spécifique donnant une ampleur privilégiée à certains rôles. Nous les avons déjà partiellement décrits et proposons donc d'y revenir de façon schématique.

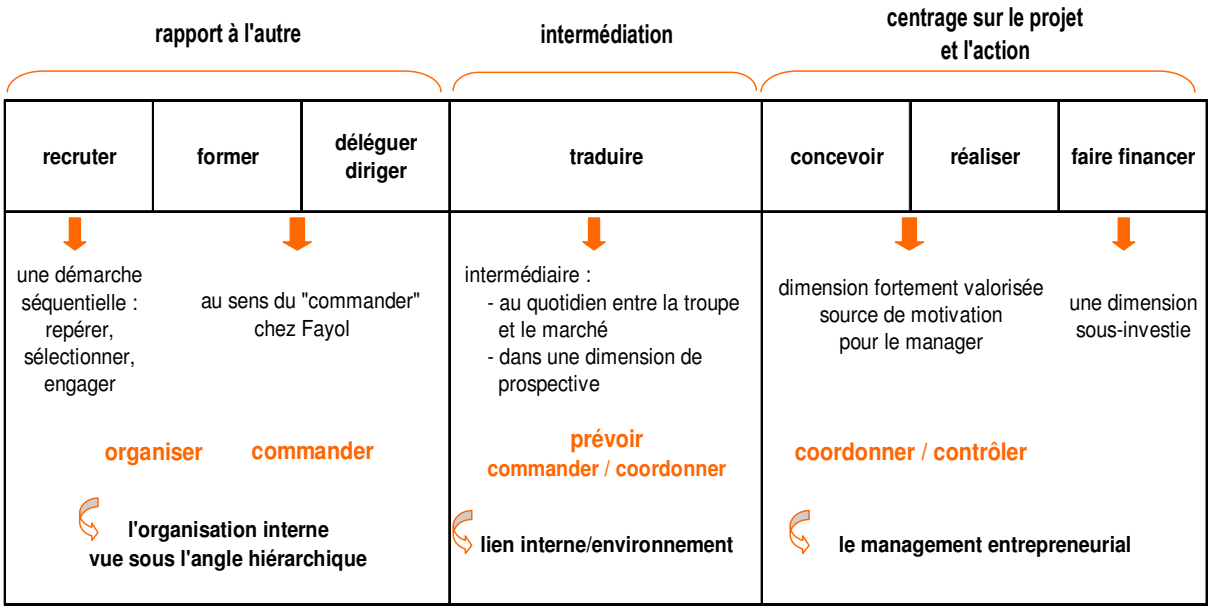
Les rôles du manager artiste

Nous voulons proposer un tableau synoptique afin de répertorier les rôles tenus par le manager artiste et de les confronter à deux modèles, celui conçu par Henri Fayol dans un premier temps et la contre-proposition d'Henry Mintzberg, sur laquelle nous reviendrons plus loin. Un premier dessin des rôles portés par Danglard permet de distinguer trois domaines d'intervention :

1. l'organisation interne et ses membres,
2. le rapport entre l'organisation et son environnement, et

3. la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet (tableau 8.4). Les deux premiers domaines sont d'ordre relationnel, quand le dernier est orienté vers l'action.

Tableau n° 8.4 – Les rôles du manager



Nous retrouvons grossièrement sous ces trois domaines les cinq fonctions pensées par Henri Fayol : « *Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.* »[38] Leur contenu est souvent assez proche, leur articulation cependant diffère. Nous trouvons dans le premier thème les activités décrites par Fayol sous les fonctions de commandement et d'organisation. Commander ne correspond pas chez Fayol à l'exercice d'une autorité telle qu'on l'a vu précédemment moquée (vues Lumière – 1895), conspuée (*La Grève* – 1904), rejetée (*A nous la liberté* – 1931). Sous cet élément d'administration[39], Fayol détaille huit préceptes du commandement défini comme la capacité à faire fonctionner le corps social. La liste en semble au premier abord assez hétérogène : proximité en termes de connaissance du personnel (1er et 5e préceptes), exemplarité (4e), familiarité avec les conventions de la firme et capacité à les réformer (3e), double rôle d'intermédiaire, entre les intérêts de la firme et le personnel et entre les agents et le patron (3e), délégation (7e), sélection au sens de révocation des incapables en particulier au niveau des postes à responsabilité (2e), création des conditions et de l'ambiance favorables à la réalisation de l'objectif commun (6e et 8e). L'observation de Danglard montre comment la pratique donne à cet ensemble sa cohésion. L'action

[38] Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1999 (p.8).
[39] Il s'agit d'un bref sous-chapitre (p.108-114) du cinquième et dernier chapitre de l'ouvrage, *op. cit.*

managériale s'entend pour le praticien théoricien et pour le personnage de fiction comme l'utilisation des facteurs d'implication dans le travail (proximité, exemplarité, délégation, etc.) pour obtenir la réalisation de l'objectif.

Quant à la notion d'organisation, il s'agit pour Fayol de penser la structure à travers notamment le dessin de l'organigramme[40], mais aussi par le recrutement et la formation. Cette approche organisatrice se retrouve, à petite échelle, dans la manière dont Danglard constitue sa troupe autour du projet de cabaret d'un genre nouveau.

Le second domaine d'intervention du manager artiste semble, d'une part, un effet du commandement et de la coordination fayoliens et, d'autre part, une réinterprétation de la prévision dans une ouverture sur le marché. Sous le rôle de traducteur, le manager paraît constamment à l'affût des évolutions et attentes des publics. Il transmet ces attentes soit en direct à son personnel (séquence 1 : scène de l'esclave décrite plus haut) soit en anticipant les évolutions du marché et on le voit alors concevoir les divertissements et l'organisation à même de les porter. Ce qui nous mène au troisième domaine d'intervention, ou plutôt d'action : la mise en œuvre des projets. Tout dans l'attitude de Danglard laisse supposer qu'il est le type d'entrepreneur passant d'un projet à un autre et que cet aspect de conception, puis de réalisation est ce qui fait le moteur de son action. Nous retrouvons dans la réalisation du projet mené par Danglard des éléments de la coordination et du contrôle tels que proposés par Fayol. La coordination est pensée par Fayol pour favoriser le projet commun dans le respect de l'intérêt général par le développement de l'initiative et la réduction des cloisonnements. Le contrôle est vu comme une vérification qui ne serait ni immixtion dans, ni empiétement sur le travail des subordonnés. Et, à la manière de Fayol, le financement est rejeté dans les marges de ce que le manager ne contrôle que de loin et très peu. En effet, Fayol distingue aussi nettement les opérations administratives des opérations financières et de la comptabilité que des opérations purement techniques, commerciales ou de sécurité[41].

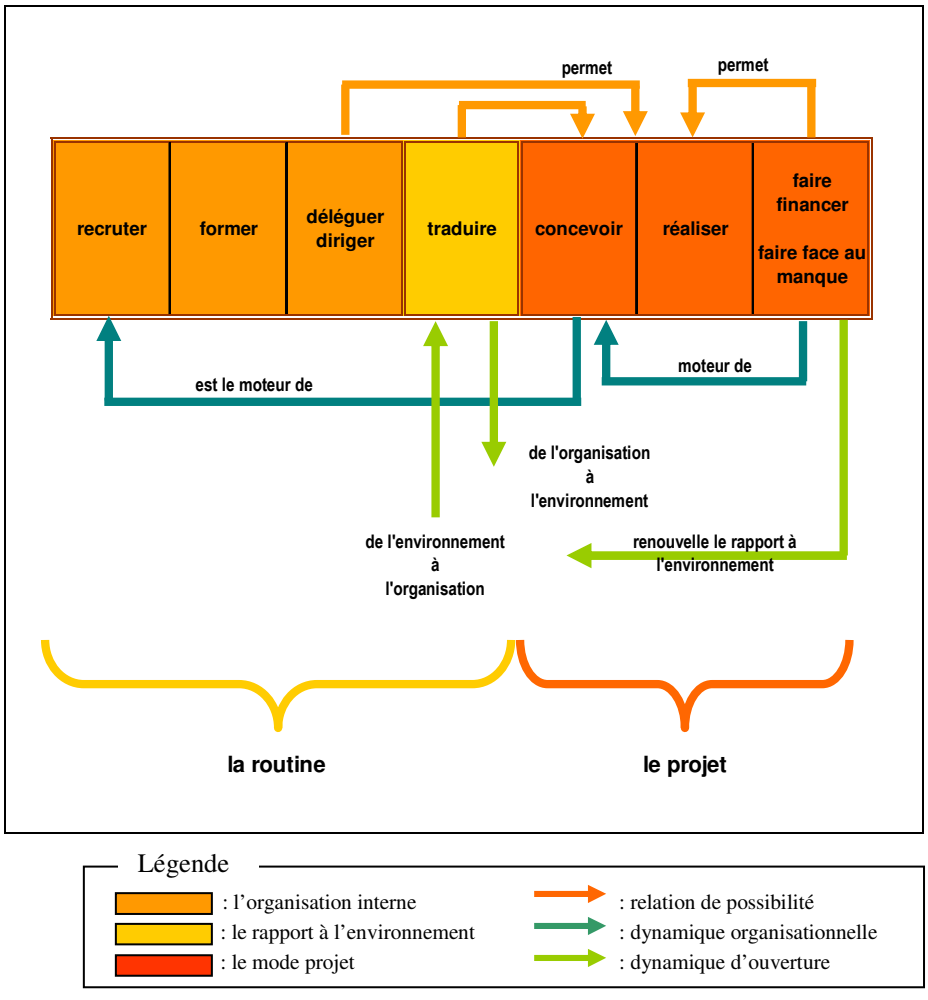
Si nous revenons globalement sur la comparaison entre le modèle fayolien et la pratique aperçue dans la fiction, il apparaît que la dimension conceptuelle chez le manager artiste n'est pas uniquement présente dans le domaine de l'organisation, mais qu'elle imprègne bien

[40] L'organisation est très précisément analysée dans le plus long sous-chapitre (p.61-108) de ce cinquième chapitre. Fayol laisse de côté « *l'organisme matériel* » pour ne parler que de « *l'organisme social* » (p.61). Nous usons par facilité du terme organigramme absent du texte original, Fayol parlant de tableaux synoptiques ou de tableaux d'organisation. La première occurrence d'organigramme est 1953 (*Nouveau dictionnaire étymologique et historique*, Paris, Larousse, 1971).

[41] Dans le premier chapitre *d'Administration industrielle et générale*, Fayol définit l'administration en posant ce qu'elle n'est pas : «*Toutes les opérations auxquelles donnent lieu les entreprises peuvent se répartir entre les six groupes suivants : 1. Opérations* techniques *(production, fabrication, transformation) ; 2. Opérations* commerciales *(achats, ventes, échanges) ; 3. Opérations* financières *(recherche et gérance de capitaux)*

davantage ses autres champs d'action et en particulier ce qui relève de la réalisation, vue ici sous l'angle du projet. L'activité du manager artiste se lit à travers les à-coups, soubresauts, et autres retournements de situation. Son action n'est pas linéaire, mais suit dans une courbe cyclothymique le rythme des rebonds propres au mode de travail par projet. L'alternance des hauts et des bas dans *French Cancan* semble moins une manière d'entretenir l'intérêt du spectateur que la transcription du fonctionnement d'un manager particulier. Il semble, à mieux y regarder, que les moments de repli soient de l'ordre de la nécessité, sortes de temps de latence, et que chaque nouvelle idée soit autant la nécessaire résultante de la période d'abattement que le moyen de rebondir et de développer le projet. En d'autres termes, l'idée naît de la contrainte et d'un mode d'organisation particulier favorisant l'ancrage dans une équipe et une perception exacerbée de l'environnement. Nous avons tenté de rendre compte de la dynamique de cette *poiesis* particulière dans le diagramme suivant (figure 8.2).

Figure n° 8.2 – Le modèle d'action du manager artiste



; 4. Opérations de sécurité *(protection des biens et des personnes) ; 5. Opérations de* comptabilité *(inventaire, bilan, prix de revient, statistique, etc.) ; 6. Opérations* administratives *(prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle).* » *Op.cit.* (p.5).

Et s'il peut bien être question de *poiesis* ici, c'est que nous observons dans la pratique de Danglard un *faire advenir* dont l'efficacité peut se mesurer au succès rencontré dans la très longue séquence finale (sq.10). L'on retrouve dans sa manière de s'investir dans le projet l'action conciliatrice des dimensions intellectuelle, matérielle et temporelle, essence même de la *poiesis* qui n'est jamais une capacité de création *ex nihilo*, et qui se fait ici capacité de reconnaissance de ce qui fera innovation (un artiste ou une idée). La *poiesis* est possible par l'inscription de l'individu dans le groupe social, et par les effets de carence des commanditaires, dans les temps de repli. Danglard s'y trouve brusquement en capacité à considérer le monde de manière renouvelée. Une scène en particulier donne à voir ce processus à un des moments de repli du projet et de l'équipe (illustration 8.4).

Illustration n° 8.4 – La représentation picturale de l'idée



Un double mouvement pour prêter attention à l'inaudible : deux visages qui se retournent.

Séquence 7 – Repli vers le cours de danse : Danglard déchu, la professeur de danse, son pianiste, ses élèves sans emploi du fait du retrait du financier. Dans ce plan de fenêtre ouverte sur une autre fenêtre, l'on voit l'ancien manager qui n'a plus aucune possibilité d'action, se faire auditeur d'abord, de plus en plus attentif, puis spectateur (plan moyen sur la fenêtre d'en face) d'une jeune femme occupée à son ménage tout en fredonnant. Il passe d'un temps de renoncement, d'une passivité apparente à une attention, une disponibilité à son environnement qui le rend à nouveau acteur du

projet. Nous retrouverons la ménagère lors des répétitions (sq. 8), puis présentant son numéro lors de l'ouverture du Moulin Rouge (sq. 10).

Cet aspect de l'action managériale inscrit dans le collectif nous incite à regarder de plus près l'organisation interne que supervise Danglard.

La troupe des acteurs

Si *French Cancan* présente cette figure rare d'un manager célébré, le film en fait l'homme d'une troupe. La relation de réciprocité marque très fortement le récit : le manager constitue par son projet le collectif qui, à son tour, se fait le support du responsable. L'étude de ce collectif nous amènera à reconsidérer la vision scénographique du management telle qu'elle apparaît dans les travaux de Mintzberg et dans ceux de Crozier et Friedberg.

La nature du collectif

French Cancan nous ramène à ces collectifs qui débordent, submergent, ne tiennent pas l'ordre, à ces masses qu'il fallait canaliser, endiguer, contrôler dans la représentation antérieure, mais qui ici ne communiquent ni peurs ni craintes. Malgré les dissonances à peine perceptibles du récit, la tonalité majeure reste une gaieté vive qui dissout les réticences dans son énergie. Puisque le collectif n'est plus perçu à l'aune du référentiel passé, nous pouvons, en prolongeant la logique comparative, en affiner la définition par l'examen de ce qu'il n'est pas.

Ce que la troupe n'est pas : une cour, à la manière de la petite cohorte qui accompagne le Baron Walter dans ses divertissements et paraît, pour ce qui est des hommes, le côtoyer professionnellement et socialement dans d'autres sphères.

> Ainsi l'on voit dans la séquence 9 le Baron Walter rappeler à ses pairs la nécessité d'une cohésion de type clanique quand ils se trouvent confrontés à une crise[42]. Il s'agit de faire face au drame (la tentative de suicide d'un financier descendant du Pacha Mehetmet Ali, héritier appelé à régner sur un Etat oriental à la suite de son père), de gérer l'attente (quelle sera la gravité de ce « suicide ») et aussi d'anticiper les retombées de la situation dans la presse (cet aspect apparaissant par l'insert de plans d'un crieur de rue). Devant la chambre du Prince suicidé, se tiennent deux danseuses, un entrepreneur de spectacle, ses seconds et des financiers [plan d'ensemble]. Alors

[42] Le repli sur un savoir partagé, sur une culture commune dans les temps de crise et d'urgence est une grille de lecture qui a été appliquée par Irving L. Janis aux conflits militaro-politiques nord américains pour les décennies 1950 à 1960, *Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin Cy, 1972, et par Mathieu Detchessahar et Yannick Lemarchand à la réalisation du char d'assaut français lors du premier conflit mondial, *op.cit.*.

> que le silence est tendu, Coudrier, un des financiers, pérore. Le Baron le rappelle à l'ordre du bruit de sa canne sur le sol [passage d'un plan d'ensemble au plan moyen]. On entend la voix du Baron [en in et en off du fait de l'alternance des plans] : « *Taisez-vous. Ce n'est ni le lieu, ni le moment de faire de l'esprit. (…) Vous n'en êtes pas moins un symbole de notre classe. De la tenue, mon cher, de la tenue ! Il n'y a que cela qui puisse encore nous sauver.* »

La troupe n'est pas plus une organisation structurée inscrite dans un lieu fixe. Elle se répand dans des lieux divers : salle de danse, loges, coulisses, scène, parmi les spectateurs. Ces lieux paraissent toujours les mêmes et toujours différents, en ce sens où la troupe est mobile et susceptible de passer d'une scène à une autre, d'un cabaret à un autre. L'adaptabilité de la troupe est marquée dans chacun de ses membres. La personne de la Belle Abbesse en offre le spectacle mémorable :

> La première séquence ouvre sur l'Abbesse, appétissante et fort dénudée sur scène. La femme sculpturale qui apparaît là tient son audience par un abattage hors du commun. La fin de la séquence la voit pénétrer la salle en costume de ville sous les regards concupiscents. Pourtant, elle paraît totalement autre : vêtue de façon stricte par rapport aux clientes de l'établissement, portant une sorte d'uniforme de dame : bleu sombre et blanc, aucune chair visible, tenue par son col haut, la manière hautaine derrière sa voilette. Elle n'est plus moqueuse, mais abrupte. Elle ne joue plus, elle est distante, dédaigneuse. En changeant de tenue, sa posture a changé de façon radicale.

L'organisation de la troupe est assez proche de celle du cirque : chacun tient le rôle pour lequel il a un talent attesté et, dans le même temps, chacun est responsable d'une série de tâches. Cette versatilité fait écho à une caractéristique attribuée plus tôt (chapitre 5) au manager. Il y aurait ici passage de certains attributs du manager vers le collectif qui gagne ainsi en autonomie et en efficacité. Au-delà de ce que la troupe est ou n'est pas, il y a ce que la troupe permet : l'énergie d'un engagement dans une activité laborieuse, d'une part, et le contact des extrêmes, d'autre part. Le concentré d'énergie visible est possible dans le cadre d'un fonctionnement par projet, synonyme d'engagement exigeant seulement tenable parce que temporaire. C'est aussi ce fonctionnement qui autorise le côtoiement des extrêmes : la proximité et l'immédiateté des rapports sont rendues nécessaires par le temps limité du projet. Cette entrée dans l'action, ce que cela induit de familiarité immédiate avec autrui - qui se lit dans la manière de Danglard -, est ce que nous pourrions nommer un *effet de plain-pied*. Et l'on retrouve cet effet dans la manière de traiter les personnages dans le film. Aussi secondaires soient-ils, ils sont vus. Réellement aperçus, ils habitent le plan : menuisiers, peintres, danseuses, serveurs, filmés en plan moyen. Cela résonne fortement avec l'intimité

partagée avec les hommes, la connaissance du personnel vantée par Fayol. L'inscription dans l'équipe se substitue à l'inscription dans un lieu ou dans des procédures normatives.

Le modèle de fonctionnement semble être très proche de celui du secteur du cinéma lui-même : l'équipe technique et artistique travaillant ensemble le temps d'un film, c'est-à-dire d'un projet. *French Cancan* n'est pas le premier film à indiquer une prédilection pour le paradigme sectoriel. Les spécificités de l'industrie cinématographique se font le prisme de lecture du monde de l'entreprise dans de nombreuses réalisations. Lors de la sélection qui a mené à l'élaboration du corpus théorique, nous avons été frappée par la multiplicité des films portant sur le monde du cinéma dès l'origine. En 1902, Pathé produit une scène à trucs réalisée et interprétée par Ferdinand Zecca, *Une séance de cinématographe* :

> Le réalisateur joue, à la manière de Méliès, de la mise en abyme et de l'ubiquité offerte par la technique. Le programme souligne ces deux aspects : « *Une véritable séance de cinématographe reproduite par le cinématographe où nous voyons défiler successivement six sujets différents. L'intérêt de cette scène se complique de ce fait que les statues encadrant la scène, les boxeurs, les spectateurs et l'opérateur lui-même ne sont qu'un seul et même personnage qui se trouve ainsi représenté jusqu'à huit fois.* »[43]

Diversité des sujets, versatilité de l'interprétation, ubiquité du personnage, est-ce excessif d'y voir une forme de représentation du désir d'universalité que porte le cinéma ?

L'importance du sujet cinéma à l'écran se confirme dans le temps : chez Gaumont, nous trouvons en 1907-1908 *C'est pour le cinéma*, chez Eclair en 1908 *Les inconvénients du cinéma* et encore chez Pathé en 1910 *Les débuts de Max au cinématographe*. Nous avons cessé le décompte en atteignant le chiffre d'une centaine de films, et n'avons retenu, après une sélection drastique, que ceux qui nous ont paru les plus pertinents pour notre recherche. Dans ce qui pourrait être un sous corpus sectoriel, le prisme du cinéma oriente particulièrement la lecture de ce qu'est l'entreprise selon deux thèmes : la troupe et le rapport au financement. Dans le premier cas sont soulignés les effets de cohésion ou de dissension au sein de l'équipe et leur interaction avec le processus créatif *(Etoile sans lumière* – 1945, *La Nuit américaine* – 1973 ou *La Patinoire* – 1998), dans le second la dépendance envers des producteurs inaptes à saisir les enjeux du projet (*Le Mépris* – 1963, *Les Violons du bal* – 1974 ou *Grandeur et décadence d'un petit commerce de cinéma* – 1985). Partout les interférences entre le projet

[43] Henri Bousquet, *Catalogue Pathé*, 1896-1914, vol. 1.

créatif et l'environnement occupent l'écran, qu'il s'agisse de pointer les freins ou les leviers à la création.

Le cinéma, le cabaret, la scène, en quoi ce monde du spectacle éclaire-t-il le management ? En ce qu'il semble le référentiel implicite de certains théoriciens sur lesquels nous allons revenir.

Rôles et scène

Nous proposons d'effectuer un retour sur le sens du terme « rôle » dans les travaux de Mintzberg et sur la place de « l'acteur » pour Crozier et Friedberg : Qu'est-ce que cette idée de rôle ?

Dans son court texte originellement publié en 1973, *The nature of managerial work*, Henry Mintzberg[44] déclare sa volonté de rupture par rapport à une approche théorique insatisfaisante et fixe un programme d'étude *in situ* du travail managérial. Son étude empirique l'amène à proposer une perspective autre sur le management, il propose de distinguer dix rôles spécifiques aux hommes du management qu'il a pu identifier au travers de l'activité fragmentée et chronophage des managers observés. Ces rôles s'articulent autour de trois grandes fonctions :

1. les rôles interpersonnels voyant le cadre se présenter comme symbole, comme leader et comme agent de liaison pendant le temps de son activité professionnelle hors et dans son organisation ;
2. les rôles liés à l'information exigeant du cadre qu'il soit observateur actif, diffuseur et porte-parole ;
3. les rôles décisionnels distinguant les fonctions d'entrepreneur, de régulateur, de répartiteur de ressources et celle de négociateur.

Les deuxième et troisième fonctions sont assez proches de ce que l'on peut lire chez Fayol. La deuxième fonction s'approche des domaines couverts par la prévision et par certains éléments relevant du commandement fayolien, la troisième fonction fait écho à l'organisation, à la coordination et, pour partie, au commandement. Ce qui est absent ou peu mis en avant explicitement dans le vade-mecum de l'administrateur français, c'est le rôle de représentation symbolique porté par le dirigeant et auquel Mintzberg accorde la première référence. L'autre divergence majeure, nous semble-t-il, est la place importante donnée par Mintzberg à la

[44] Pour l'édition française que nous avons utilisée : Henry Mintzberg, *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Paris, Ed. d'Organisation, 2005.

communication quand chez Fayol prédomine un double mouvement : penser la structure (avec les tableaux d'organisation) et maintenir une proximité avec le personnel.

L'importance de la communication orale dans les pratiques des managers rencontrés par Mintzberg renvoie à une compétence rhétorique que Fayol ne revendique pas explicitement. La puissance verbale de l'action managériale ainsi que la notion de rôle qui est au cœur de l'ouvrage du chercheur canadien renvoient aussi, surtout, à une dimension théâtrale du management.

Connaître son texte ou sa partition, tenir son rôle, ce sont là des compétences que l'on donne à voir le temps d'une représentation. Quand la scène change, le costume comme le texte sont susceptibles de changer. La typologie conçue par Mintzberg correspond en effet à une panoplie : y sont distingués les rôles susceptibles d'être tenus par tout manager. Mintzberg souligne l'aspect fragmentaire de la pratique managériale. Dans un tel contexte, le changement d'interlocuteurs et de situation implique le changement de rôle. Par rapport aux travaux de Robert R. Blake et de Jane S. Mouton[45], situés dans la lignée des recherches expérimentales en psycho-sociologie portant sur l'efficacité du leader[46], Mintzberg intègre plus nettement dans son modèle l'idée d'adaptabilité aux situations. Les cinq types issus de la matrice de Blake et Mouton sont associés à un contexte organisationnel particulier moins susceptible de changer qu'une situation. Que l'on se réfère aux désignations des types dans les travaux de ces derniers, il devient clair qu'il ne s'agit pas moins que de noms de baptême. Le « *Country club type* » (type 1.9) correspond plus à un profil spécifique de manager qu'au comportement pertinent adapté à une situation managériale donnée. Et si l'usage du modèle a intégré, avec le temps, une dimension évolutive, il ne semble pas moins relever d'une pensée de type essentialiste. Ce que nous lisons chez Mintzberg est une typologie fonctionnelle et non essentialiste. Par cette typologie, il offre une conciliation entre deux approches précédemment considérées comme irréductibles : nous avions la versatilité, la créativité d'un Maxime face au port de costume un peu raide d'un Lefort, banquier solide et prudent (chapitre 5). Le management considéré comme un éventail de rôles à tenir selon les situations tel que décrit par Mintzberg fait du port de costume, ou du souci de la représentation si l'on préfère, le point nodal de la fonction. Selon cette perspective, la versatilité est alors la capacité de passer d'un rôle à un autre selon les besoins.

---

[45] Robert R. Blake et de Jane S. Mouton, *Les deux dimensions du management*, Editions d'Organisation, 1969, cité par Nicole Aubert *et al.*, *Management. Aspects humains et organisationnels*, Paris, Puf, 2002 (p. 383).

[46] Cette ligne d'investigation qui a laissé une empreinte forte sur la recherche anglo-saxonne semble initiée par Lewin, Lippit et White avec la fameuse expérimentation en situation scolaire menée en 1927. *Ibid.* (p.378 et suivantes).

Cette vision du manager comme acteur, tenant un rôle, devenant objet de projection pour ses interlocuteurs trouve un prolongement dans les préoccupations de Michel Crozier et d'Erhard Friedberg. Publié en 1977, quelques années seulement après le texte de Mintzberg, leur essai *L'acteur et le système*, initie « *une façon différente de raisonner sur les problèmes de l'action collective, donc organisée, des hommes* »[47]. L'entreprise est vue comme une succession de scènes occupées par des acteurs si tant est qu'ils se jugent concernés par la situation, le pouvoir est considéré non comme l'attribut de certains mais conçu comme une relation. Ce « *management revisité* »[48] fait écho aux rôles décrits par Mintzberg en ce qu'il met en avant les situations managériales comme autant de scènes à investir selon la représentation que les acteurs s'en font. Il n'y a pas de typologie des rôles, l'intérêt se focalise sur la scène, le temps de la situation tels que compris par les différentes parties prenantes. Pour chaque scène, les caractéristiques des différents acteurs joueront comme des avantages ou des handicaps pour préserver leurs enjeux particuliers.

Les théories managériales examinées, à l'instar de *French Cancan*, proposent une vision adulte du monde, offrant aux individus la possibilité d'être acteur de leur vie professionnelle. Le film relativise finalement l'ampleur du rôle du dirigeant. Sa fonction tient par le réseau et la troupe qu'il constitue autour de lui et par la conviction qu'il investit dans chacun de ses rôles. Cette activité lui demande un investissement en continu. L'idée de la réduction du rôle démesuré dévolu traditionnellement au dirigeant est présente chez Mintzberg et chez Crozier et Friedberg. Tous trois identifient la prolifération des règles, le développement des procédures normatives comme la raison de la sclérose du sommet si l'on suit le premier auteur, ou la moindre capacité des dirigeants à l'action ou à l'impulsion du changement si l'on suit les derniers. Et ce sont ces derniers qui soulignent que cette position particulière sur la scène des organisations, amène les dirigeants à devoir assumer la contradiction, voire la duplicité. Ce qui ne peut nous étonner quand la multiplicité des rôles est posée comme motif central de la fonction managériale.

[47] Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 2004 (p.11).
[48] *Ibid.* (p.122).

Conclusion : De la logique du modèle

La scène paraît un mode de représentation de l'action managériale susceptible d'en éclairer la complexité et d'exposer les problèmes de dérives auxquels cette action serait soumise. L'analogie a aujourd'hui dépassé les travaux d'origine pour imprégner la recherche en gestion. Ainsi le retour de la notion de *situation*, développée par Mary Parker Follett à la fin des années 1920, et aujourd'hui visible à nouveau dans les travaux portant sur le management du risque industriel[49], nous paraît se rapprocher de celle de *scène*. Y sont présents les acteurs, le motif et les textes. Au-delà de l'analogie, la notion de scène est utilisée pour comprendre la nature de la légitimité managériale. Ainsi James March souligne combien les entreprises tendent à devenir des scènes où les managers, par la qualité de leur interprétation, démontrent la nécessité de leur propre rôle : « *Les rituels et mises en scène des prises de décision sont organisés pour confirmer l'importance du management et des managers, pour nous rassurer sur l'impact des leaders.* »[50]

L'évolution de la représentation du manager pose la question de l'historicité des modèles managériaux voire de l'obsolescence des modes de management. La matrice du management comme exercice d'organisation d'ordre conceptuel tenu par un ingénieur sur un établissement ou une firme industrielle appartient à l'histoire. Les textes de Taylor, Gantt, Fayol, Lamirand sont des écrits d'ingénieurs s'interrogeant, il y a un siècle, sur les meilleures manières d'administrer l'entreprise. Les évolutions économiques donnant au secteur tertiaire la plus grande place dans la production des pays développés n'invalident-elles pas cette approche du management née de l'industrie ou la renvoient-elles vers un nouveau lieu d'exercice, les nouveaux grands pays industriels (Brésil, Inde, Chine) ? Et dans ce cadre, l'approche décrivant une fonction managériale de communication et de représentation n'est-elle pas plus opératoire ?

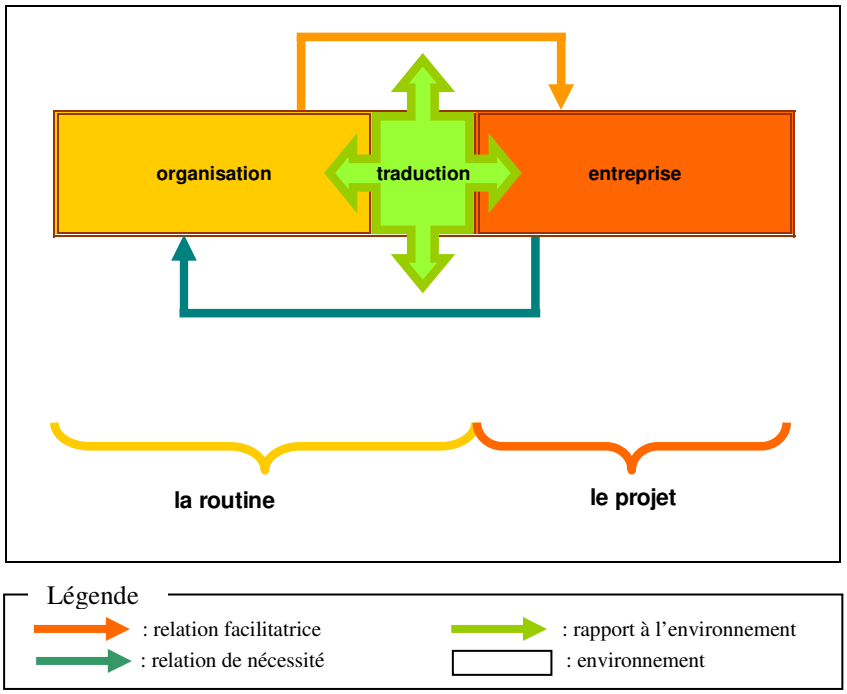
Les réponses se font plus que nuancées. Sans rejeter la perspective donnant un poids important aux rôles de communication et de représentation, nombre de manuels de management retiennent une approche classique, parfois visible jusque dans la structure même de leur sommaire. « *The classical functions still represent the most useful way of*

[49] Benoît Journé et Nathalie Raulet-Croset, "Le concept de 'situation' dans les sciences du management : analyser l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans l'organisation", *in AIMS*, Le Havre, 2004.
[50] James G. March *et al.*, *op.cit.* (p.137).

conceptualizing the manager's job, especially for management education, and perhaps this is why it is still the most favored description of managerial work (...). »[51]

Cette valeur didactique amène à l'élaboration de modèles mixtes, sortes de classiques revisités. Ainsi Carroll et Gillen font référence au modèle Princess développé à partir d'études empiriques. De cette proposition ressortent huit fonctions managériales de base ou encore « *planning, representing, investigating, negotiating, coordinating, evaluating, supervising, staffing* »[52]. Plutôt que de proposer une alternative à cette liste, il pourrait être pertinent d'y substituer une nouvelle articulation de l'action managériale telle que le manager artiste la vit. Si nous simplifions la représentation de l'action propre à un manager fictif, nous obtenons un modèle dont la trame reste à valider à l'aune de la pratique mais qui semble pour l'heure prometteur sur le plan opératoire (Figure 8.3).

Figure n° 8.3 – Dynamique et équilibre du modèle : l'organisation sous l'impulsion du manager artiste



Le fait d'équilibrer l'organisation interne et l'entreprise (prise dans le sens de *projet*) est le facteur de la dynamique du modèle. Et c'est le rôle de traducteur du manager artiste qui ouvre

[51] Stephen J. Carroll et Dennis J. Gillen, "Are the classical management functions useful in describing managerial work?" *in* John C. Wood et Michael C. Wood (dir.), *Henri Fayol. Critical evaluations in business and management*, Londres/New York, Routledge, pp. 477-494, 2002 (p.491).

ce fonctionnement particulier sur son environnement et permet de concilier routine et projet, non à la façon d'un compromis mais de manière structurelle. Il conviendrait à terme de tester la validité de ce modèle, mais il paraît une alternative aux réticences contemporaines posées aux conceptions de Fayol ou à celles de Mintzberg. L'intérêt de ce nouveau modèle est de repenser, non les contenus de l'action managériale, mais les articulations entre ses différents rôles et son environnement immédiat qu'il soit constitué d'une équipe, de financeurs, des partenaires ou du public visé. C'est bien à ce déplacement de perspective que nous invite la logique ultime du modèle de la scène.

Le manager artiste, figure féconde à la réflexion, est cependant un personnage rare dans la représentation filmique. L'entreprise sans lieu de Danglard, reposant sur des ressources diverses et éclatées et sur des relations fortes si ce n'est durables, les valeurs positives associées au manager, son succès éclatant, tranchent avec la production nationale. Le jeune chef de projet interprété par Gérard Philipe dans *La meilleure Part* – 1955 ploie sous la tâche et sous les contraintes inconciliables. *Les Dents longues* – 1952 ou *Pot-Bouille* – 1957 font de la réussite un attribut réservé aux seuls responsables opportunistes.

La scène paraît mener à une impasse quand la duplicité prévaut sur l'engagement au sein d'une équipe : les films de cette période vont se focaliser plus volontiers sur une autorité sans objet au sommet de l'échelle hiérarchique que sur l'implication d'une équipe réussie par quelques uns. Nous allons voir prospérer dès les années 1950 l'image d'une fonction vide et illégitime. Le dirigeant est réduit à des symboles. Les effets de dispositifs évacuent non seulement les subordonnés mais aussi les cadres dirigeants hors de l'écran que cela soit dû au développement technologique (*Playtime* – 1964) ou à la montée d'une criminalité en col blanc (*L'Imprécateur* – 1977). Le film dont nous allons traiter dans le prochain chapitre présente un exemple exacerbé de telles dérives.

[52] *Ibid.* (p.480).

Chapitre 9 : L'ère du soupçon

La période 1948-1990 voit monter une radicalisation de la représentation du manager, la critique audible précédemment se fait acerbe. Si *Playtime* – 1964 et *Oscar* – 1967 peuvent être considérés comme quelques uns des films à teneur de libelle ou de farce, ils se distinguent dans le paysage plus consensuel de la production française telle qu'elle apparaît dans notre corpus jusqu'à la fin des années 1960. L'après 68 marque un déchaînement productif au cinéma. La seule année 1972 voit la réalisation de sept films (pour ce qui concerne le corpus théorique) très différents les uns des autres et tous critiques du système managérial à l'exception peut-être du film de Truffaut. Parmi les réalisateurs de cette année 1972 se trouvent Marin Karmitz, Jean Yanne pour deux films, Jean-Luc Godard avec Jean-Pierre Gorin ainsi que Philippe Labro et Jean-Pierre Mocky. Ces noms laissent imaginer le large éventail de l'argumentaire critique développé à l'écran. Durant le même moment, le cinéma documentaire investit largement l'usine et s'intéresse au rôle managérial : *Quand tu disais Valéry* – 1975 propose une investigation sur le rôle d'André Trigano dans les mésaventures de la marque Caravelair à Trignac[1], *Avec le sang des autres* – 1976 résulte de deux ans de tournage auprès des salariés de l'usine Peugeot de Sochaux, *Numéros zéro* – 1977 donne à voir les rapports entre un directeur de publication et les journalistes dans le cadre du lancement du Matin de Paris, *La Voix de son maître* – 1978 donne la parole à douze patrons de grande entreprise, de Raymond Lévy pour Elf Erap à Jacques de Fourchier pour la Banque de Paris et des Pays-Bas en passant par Francine Gomez - rare figure féminine dans ce qui paraît un entre soi masculin des grands patrons - chez Waterman. Ce ne sont là que quelques titres d'une production documentaire et/ou militante dans une période particulièrement foisonnante.

Le cinéma de fiction des années 1980 conserve une verve pamphlétaire : *Que les gros salaires lèvent le doigt* – 1982, *La Tête dans le sac* – 1984, *Bonjour l'angoisse* – 1988. Mais, avec le début des années 1990, l'usure du discours critique apparaît. Les quinze années suivantes donneront à voir une forme de désenchantement, que le point de vue adopté soit celui du

[1] Les caravanes de marque Caravelair étaient fabriquées par la SEMM (Société européenne de matériel mobile) sur le site de Trignac (Loire-Atlantique) depuis 1967. La firme est à l'origine issue de Sud-Aviation qui pour pallier une baisse d'activité s'est lancé en 1961 dans la fabrication de caravanes comme elle avait auparavant créé Frigeavia. Le rôle du repreneur André Trigano et celui des élus dans le devenir de l'entreprise, puis l'occupation de l'usine en 1974 ont notamment donné lieu à la réalisation d'un documentaire : *Quand tu disais Valéry* - 1975 [annexe 3.e et archives CHT].

dirigeant, des cadres ou de leurs subordonnés. L'énergie et les outrances passées ne semblent plus de mises, l'optimisme non plus. L'ultime dialogue du *Silence est d'or* – 1946 prononcé par le patron : « *Vous aimez quand ça finit bien, Mademoiselle ? Moi aussi.* » paraît bien daté quand l'on s'intéresse à la production française contemporaine situant les rapports managériaux au cœur de ses intrigues. Le plaisir naïf d'une fin heureuse semble aussi suspect en termes de narration (le nouveau roman et le post-modernisme étant passés par là) qu'en termes de représentation de l'entreprise (la fin du plein emploi jouant sa part dans la manière d'envisager le management sous l'angle privilégié des rapports de force).

Nous avons choisi de mener l'enquête sur la suspicion qui pèse sur la fonction managériale à partir d'un film grand public représentatif du « *cinéma du samedi soir* »[2], ce « *cinéma commercial* »[3] soucieux avant tout de procurer un divertissement au plus grand nombre ; *Mille Milliards de Dollars* réalisé par Henri Verneuil en 1981 sera donc notre choix. Le réalisateur qui a débuté en 1947 à la réalisation après une formation d'ingénieur et un premier parcours de journaliste de cinéma, compte à son actif nombre de grands succès du *Mouton à cinq pattes* – 1954 à *Week-end à Zuydcoote* – 1964 en passant par *Le clan des Siciliens* – 1969. La réalisation qui nous occupe suit immédiatement le libelle politique *I comme Icare* – 1979.

Nous proposons d'examiner la montée du soupçon dans l'intrigue de *Mille Milliards de Dollars* et le développement d'une analogie dérangeante entre la marche d'une entreprise et la logique totalitaire. Nous nous intéresserons ensuite à la démultiplication des portraits de managers au fil de l'intrigue.

La théorie du complot

Le film fait le récit d'une enquête menée par un journaliste qui sera autant l'instrument aveugle d'un complot qu'une des victimes de la manipulation. Ce journaliste, Paul Kerjean (Patrick Dewaere) travaille pour l'hebdomadaire d'information *La Tribune* ; il en est le grand reporter spécialisé dans la jungle économique et parisienne. Les entreprises occupent le film et la diégèse dans la mesure où elles justifient une investigation fouillée ; le projet du cinéaste (pour ce film Verneuil, est à la fois réalisateur, adaptateur et producteur) et celui du personnage de journaliste se rejoignent pour constituer une œuvre de dévoilement.

[2] C'est l'expression qui ouvre la notice consacrée par Jean Tulard à Henri Verneuil dans son *Dictionnaire du cinéma. Les réalisateurs*, Paris, Robert Laffont, 2007.

L'existence d'un complot justifie l'intrigue, c'est-à-dire la nécessité de déconstruire le récit édulcoré de la chose économique tel qu'il est répandu par des responsables de grandes entreprises et par des journalistes à destination du grand public. Le film repose ainsi sur deux piliers, la chronologie du dévoilement et le caractère stupéfiant de la découverte, qui induisent un climat de suspicion généralisé. Ce sont ces trois aspects que nous allons étudier maintenant.

Le principe de l'enquête à rebondissements

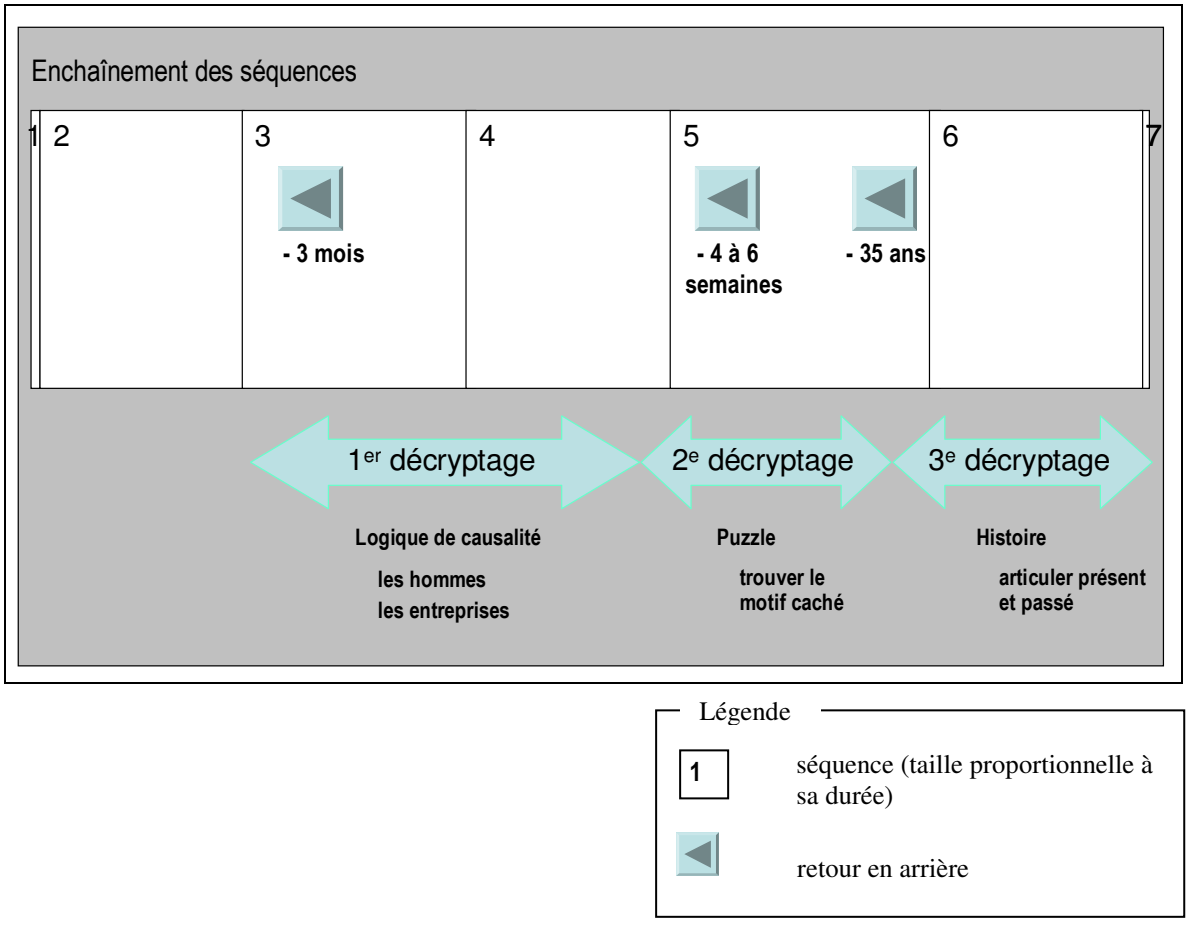
Le film démarre comme un policier dont on reconnaît les ingrédients dès la première séquence : la grande ville, la nuit, la promesse d'informations inouïes faite par une voix anonyme. Cette première séquence, brève (2mn), sur laquelle défile le générique, ne montre que des plans d'extérieurs : l'univers urbain de ceux qui veillent tard. La partition musicale qui accompagne la séquence joue de la dramatisation et renforce l'effet de contrainte ressenti par le spectateur qui reste maintenu à distance, dans la nuit et à l'extérieur des bâtiments. La caméra s'attarde sur un immeuble particulier, haut quadrilatère de verre, et sur l'étage supérieur, le seul qui soit encore éclairé. L'immeuble porte un nom, *La Tribune*, qui projette le spectateur sans doute aucun dans le monde de la presse. Le nom est répété par la standardiste que l'on ne verra pas ; les différentes voix entendues restent *off*, il s'agit d'échanges téléphoniques brefs et efficaces. La voix de l'informateur est intéressante, une voix masculine posée et basse, assurée aussi, elle n'autorise pas la discussion et le rendez-vous comminatoire qu'elle propose est rapidement accepté par Kerjean, le journaliste nominativement contacté. L'homme est de toute évidence informé.

Cette première séquence - à peine une séquence, un générique - donne le ton des deux heures de film à venir : une enquête journalistique montrée selon la dialectique de la distance. A l'instar du générique qui maintient le spectateur dans une extériorité nocturne, le déroulement du film pose une succession de moments qui seraient autant de tentatives de rapprochement entre l'enquêteur et son objet. Les bribes d'information transmises à Kerjean inaugurent la deuxième séquence et lancent le journaliste dans une enquête sur les pratiques équivoques d'un grand patron. Le contexte est celui du rachat d'une entreprise française par une multinationale. Il s'agit donc de comprendre un fait économique, de s'en approcher quand l'enquêteur lui-même se présente comme un candide en la matière. Le journaliste va donc déployer une variété de modalités d'investigation pour en rendre compte : la recherche des

[3] *Ibid.* Tulard nuance le portrait en soulignant que Verneuil « *connaît son métier et ne méprise jamais son public qui d'ailleurs a assuré le*

liens de cause à effet, la recherche d'éléments épars dans l'espace, l'assemblage d'éléments épars dans le temps. La chronologie du film substitue une méthode à une autre, chaque méthode entraînant une compréhension nouvelle du même fait, invalidant ainsi les résultats de la précédente approche. La succession de ces décryptages est illustrée par la figure 9.1. Si l'on regarde de façon très globale la construction du film, il apparaît composé de cinq grandes séquences amples (sq. 2 à 6 durant de 22 à 31 mn).

Figure n° 9.1 – Les variations de l'enquête



Telles que l'on voit les séquences se déployer ici, elles semblent constituer un épais dossier tenu entre les fines pages des deux génériques (sq. 1 et 7). Ce dossier est constitué à charge selon une rhétorique de la conviction virtuose : il s'agit de mener une démonstration convaincante à la fois pour le spectateur et le journaliste et, une fois l'audience assurée, il faut la faire basculer dans le doute, lui prouver que la démonstration était faussée. Quand l'audience (le spectateur ou le journaliste) perd pied, elle se rend à la merci du talent du

triomphes de ses films. » Il voit en lui « *peut-être le plus 'américain' des metteurs en scène français.* »

communicateur ou bien elle gagne en autonomie et mène sa propre investigation[4] : c'est ce que le film nous conte. L'impulsion à investigation est donnée par un informateur anonyme (sq.1) et demande vérification (sq.2). A partir du moment où le journaliste considère qu'il a bien matière à publier (sq.3), nous allons le voir user de méthodes qu'il va lui-même réfuter après les avoir choisies. Chaque changement d'approche est enclenché par un retour en arrière. Cette chronologie du dévoilement d'un objet qui résiste rappelle le principe qui prévaut à la construction en miroir[5] de *Citizen Kane* – 1941 ou l'enquête fragmentée qui compose le portrait d'un autre magnat, *Mr Arkadin* – 1955, toujours dépeint par Orson Welles. Dans ces deux films, l'objet de l'enquête, un dirigeant hors norme, résiste au-delà du récit à l'investigation d'un enquêteur qui ne comprend ni ne perçoit les indices mis sous les yeux du spectateur. Avec des ambitions différentes, *Mille Milliards de Dollars* propose de multiplier les résolutions à l'enquête et de démontrer leurs faiblesses successives jusqu'à apporter un décryptage irréfutable. Nous y reviendrons. Pour ce qui est de la question de la distance à l'objet, le premier mode de franchissement est l'analyse causale. A partir de données considérées comme les effets d'une cause vers laquelle remonter, le journaliste accumule preuves et indices pour démontrer la vraie nature d'un dirigeant.

> Jacques Benoît-Lambert, PDG de la firme *Electronique de France*, pose à l'homme droit. La pose est d'autant plus prégnante que nous ne le verrons jamais jouer, il n'apparaît qu'à travers des séries de clichés, unes de journaux, coupures de presse ou comme cadavre. Robert Party, interprète échappé de productions télévisuelles telles *Les Rois maudits* ou *Vidocq*, lui prête sa haute stature sèche et son visage austère – en un mot, cette allure dans laquelle l'on reconnaît volontiers les hommes intransigeants.

L'apparence sévère du dirigeant pourrait être un écran entre lui et les autres. Sans que cela soit justifié dans le récit, le journaliste ne cherche pas à prendre contact directement avec ce PDG. Il y a non seulement distance mais empêchement. Le film traduit visuellement cet empêchement en ne donnant à voir du PDG que des photos volées et en ne faisant entendre que des propos rapportés. L'homme demeure une silhouette dans le lointain, résistant au commentaire journalistique (illustration 9.1 page suivante). Le personnage est inaccessible et restera impossible à décrypter pour le journaliste jusque tard dans son enquête (fin de la sq.5).

[4] On trouvera exemple de ce jeu rhétorique sous la plume de Paul Veyne dans *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes? Essai sur l'imagination constituante*, Paris, Seuil, 1983.
[5] Voir l'analyse de la construction du film par Jean Roy dans *Citizen Kane*, Paris, Nathan, 2001.

Illustration n° 9.1 – Représentation du PDG



Source : DVD, Aventi[6].

Une individualité inaccessible

A partir d'entretiens menés auprès de personnes l'ayant approché et par l'analyse de photographies, le journaliste comprend que Benoît-Lambert s'apprête à vendre, bien qu'il prétende le contraire, et que la décision est liée au paiement d'un pot-de-vin conséquent. Que l'enquête publiée aboutisse au suicide de ce PDG confirme aux yeux de tous la véritable nature du personnage et clôt l'affaire. Seul le journaliste reste insatisfait et poursuit de façon dissimulée son enquête. L'objet de son enquête, le PDG qu'il n'a jamais rencontré, ayant disparu, Kerjean va chercher à contacter des proches de l'affaire. Afin de remplir les zones blanches de l'histoire, le journaliste délaisse le mode d'investigation précédent pour tenter de comprendre le fonctionnement d'un système. Il avait publié un récit linéaire nourri de logique causale, il enquête maintenant pour comprendre le positionnement de chacun dans un grand puzzle économique. Pour le dire autrement, son premier décryptage consistait à tirer un fil, le deuxième consiste à dessiner une carte[7].

> Cette carte se compose de pièces éparses représentées par des individus ou par des entreprises qui prennent davantage de place dans le récit à partir de la séquence 4 : Laura Weber (Anny Duperey), la maîtresse de Benoît-Lambert ; l'ami de ce dernier Michel Saint-Claude (Michel Auclair), directeur de la filiale française de G.T.I. multinationale à la politique agressive ; le Président de cette même firme (Mel Ferrer) ; l'informateur (Jean-Pierre Kalfon). Ce que cherche à déterminer le journaliste est la cartographie des enjeux de chaque partie prenante.

[6] La source des illustrations à suivre sera la même.

[7] Howard S. Becker propose une analyse comparative de la méthode causale et de l'approche narrative qu'il privilégie, considérant la première comme réductrice pour rendre compte des phénomènes sociaux. Il s'explique en suggérant de substituer à la question 'pourquoi ?' la question 'comment ?' pour les vertus opératoires de la seconde qui place ses interlocuteurs en "*situation de dire un maximum de choses, notamment des choses auxquelles [lui] n'avait pas pensé.*" (p.108). Cette question permet d'élaborer des histoires typiques ou processus. Il ne s'agit donc pas de rechercher "*les effets invariants des causes, mais des histoires où toutes les étapes répondent à une logique*"(p.109). *Les ficelles du métier*, chapitre 2, Représentations, sous-chapitre *Histoires* et *Causes*, p. 104-117, Paris, La Découverte, 2002.

Le découpage détaillé du film (tableau 9.1) permet de saisir de façon plus précise la mécanique des climax à répétition. A travers les lieux d'action, se donne à voir de façon visuelle la nature de la fascination pour la sphère économique.

Tableau n° 9.1 – Découpage : les effets répétés du dévoilement

Séquence	Scène	Durée	Temps	Lieu de l'action	Personnages visibles à l'écran
1 **Générique**		**02'14"**	nuit	Immeuble *La Tribune* étage élevé éclairé / ville extérieur nuit	des voix off
2 **Les prémisses de l'enquête**		**21'49"**			
	capter l'attention	05'19"	nuit	Bureau, parking	Paul Kerjean, un informateur Bronski
			jour	La Tribune : immeuble, salle de presse, bureaux	journalistes, secrétaires, Kerjean, le rédac chef Bayen
	susciter l'intérêt	7'11"		Grand salon de Mme Benoît-Lambert	Mme Benoît-Lambert, une domestique, Kerjean
		4'20"		Chez le détective	Kerjean et le détective
				Chez l'informateur (banlieue 78)	Kerjean, l'ex-épouse et le fils de l'informateur
	faire agir	4'59"		Un restaurant puis le bar du Martin's	Kerjean et son épouse, puis Kerjean et l'informateur
3 **"L'enquête explosive"**		**23'55"**			
	justifier	15'55"	soir	Bureaux désertés de La Tribune en flashback: la convention annuelle de G.T.I. à Bruxelles 3 mois plus tôt	Kerjean, Bayen et Hartmann, le directeur de publication. GTI : le RP, les cadres et dirigeants de filiales, le Président.
	le résultat	1'32"	petit matin	Imprimerie de La Tribune Le bureau de presse	GP sur la une : Benoît-Lambert et le Pt de GTI "scandale et pots de vin" Kerjean et Bayen, des journalistes
		5'48"	matin	Pélerinage aux sources : Le Courrier de Vesons	Kerjean, les typographes, Guérande le directeur
	suicide	0'40"	petit matin	voiture (intérieur), quai sur les bords de Seine	Benoît-Lambert, puis la police, le samu, un officiel, les photo-reporters
4 **Retour sur l'affaire**		**21'48"**			
	poursuivre l'investigation	2'30"		Bureaux de La Tribune	Kerjean, Bayen et Hartmann.
		5'05"		Bureau du détective	Secrétaire, Kerjean, détective.
		9'00"	jour	Sortie d'école, musée de la marine, appartement Paul Kerjean	Kerjean et son fils, filés par un inconnu. Les mêmes + les visiteurs du musée et Laura Weber. Les mêmes et la concierge.
	après l'attentat	5'13"	soir	Chez son ex-épouse	Kerjean, son fils, son épouse, l'ami de celle-ci.
5 **Changement de perspective**		**31'22"**			
	négocier les conditions	4'45"		Bureaux de La Tribune	Kerjean, sa secrétaire, Bayen
	trouver de nouvelles sources	12'10"	jour	Château du directeur de la filiale française - GTI en flashback : une conférence marathon de GTI	Kerjean, un majordome, St-Claude. Le Président de GTI, les dirigeants de filiale.
	trouver de nouvelles informations	14'27"	jour	Immeuble cossu, dernier étage, chez Mr Holstein, l'ex-directeur de la filiale autrichienne de GTI en flashback : Procès de Dusseldorf 1946	Mr et Mme Holstein, retraités paisibles, Kerjean. Le tribunal militaire, les traducteurs, les 2 prévenus, le public, Holstein en témoin.
6 **Complications**		**23'15"**			
	nouveau suicide	7'26"	nuit	Appartement Paul Kerjean	Kerjean et l'informateur devenu tueur à gages
	négocier les conditions	2'20"		Cabine téléphonique/chambre du rédacteur en chef puis /le directeur du quotidien de province	Kerjean, Bayen (et son épouse endormie), puis Guérande (et son épouse et Hélène en arrière plan)
	écrire	10'09"	nuit/matin	Hôtel cossu de province Bureau du directeur de La Tribune	Kerjean, un employé, son épouse. Puis Kerjean avec Bayen et Hartmann au téléphone.
	faire publier	3'20"		Chambre d'hôtel / Le courrier de Vesons	Kerjean / son épouse, les typo, Guérande le directeur.
7		**1'07"**		générique de fin	Kerjean à la fenêtre de sa chambre d'hôtel
Durée totale		**2h05mn30s**			

Légende

: scène située à Paris

: scène située en province ou banlieue

flashback : scène située à l'étranger et dans le passé

Point de place boursière ici, nous voyons fonctionner des entreprises de toute taille (*Le Courrier de Vesons*, TPE familiale, *La Tribune*, PME parisienne, *G.T.I.*, multinationale

d'origine nord américaine). Le film, là encore, joue de la diversité et invite à la comparaison. Nous apercevons ainsi les dirigeants de ces entreprises dans leur contexte intime et familier : le domaine patricien du hobereau Michel de Saint-Claude, cadre dirigeant français ; la demeure aux fastes anciens de l'épouse de Benoît-Lambert ; l'intérieur grand bourgeois de Mr Holstein, ancien dirigeant chez G.T.I. en Autriche. Ces intérieurs restent des lieux de réception ; dans les deux premiers cas, l'hôte bénéficie d'une domesticité visible et muette. Ce sont, par contre, les deux patrons de presse que nous saisissons dans l'intimité familiale : le parisien dans sa chambre à coucher, le provincial dans sa cuisine. La distinction de ces deux degrés d'intimité éclaire la distance de Kerjean à son objet : il passe du monde connu, l'entreprise de presse, la TPE ou la PME, à un univers lointain qu'il ne parvient à approcher que difficilement et de façon parcellaire. Ses deux premières méthodes d'investigation n'épuisent pas son objet. Il va donc avoir recours à une troisième grille d'analyse qui consiste à rechercher les pièces du puzzle ailleurs dans le temps.

Une analogie récurrente et dérangeante

L'actualité des entreprises que Kerjean perçoit plus ou moins clairement ne prend son sens que par la mise en perspective historique. L'intercesseur qui lui donne accès au passé est un ancien cadre dirigeant pour la filiale autrichienne de G.T.I. Evincé de la firme à la fin des années 1930 parce que juif, il en est devenu l'observateur critique et a constitué pendant quarante ans un dossier méticuleux sur celle-ci. Cela on l'apprend au cours de l'entretien qui verra Holstein confier à Kerjean ce dossier. Au début de la scène, Holstein est pourtant réticent, il reste en retrait, sur le pas de sa porte, petit vieillard inoffensif en veste d'intérieur, il refuse l'entretien et parle comme l'on récite une leçon. Mais devant l'insistance motivée et persuasive de Kerjean, il cède et bientôt commente son dossier d'archives à un Kerjean devenu muet à mesure que s'accumulent les pièces à charge (sq. 5, dernière scène d'une durée de près de 15 mn – illustration 9.2 page suivante).

> Des photographies et articles de presse commentés, le film passe à un ultime retour en arrière : un procès tenu en 1946 à Düsseldorf. La voix du narrateur Holstein disparaît pour laisser se développer une scène en noir et blanc : face au tribunal militaire, les deux prévenus sont les deux dirigeants de G.T.I. pour l'Allemagne, Kurt von Schroeder, « *pourvoyeur des fonds pour la Gestapo (…) à la tête du Conseil d'Administration de la société américaine G.T.I.* »[8] et le Docteur Gerhardt Kramer, « *directeur des usines de 1933 à 1945 en Allemagne et dans tous les pays occupés* ».

[8] Cette citation ainsi que les deux suivantes sont extraites des dialogues du film.

Ce que le tribunal militaire comprend avec stupéfaction est que ces deux hommes avaient pour mission de « *développer les affaires de G.T.I. en Allemagne* », l'entreprise bénéficiant d'un traitement de faveur du régime. Les usines allemandes furent conservées en tant que filiales de la société mère afin de bénéficier des brevets américains : G.T.I. réalisa ainsi en Allemagne des bénéfices colossaux réinvestis dans d'autres entreprises d'armement allemandes. Holstein poursuit : dans la continuité du procès de Düsseldorf, le fait d'avoir fourni du matériel aux deux belligérants a justifié la rédaction d'un acte d'accusation qui n'a cependant jamais été signé, le dirigeant de G.T.I. ayant habilement manœuvré pour apparaître au côté des alliés à la fin du conflit.

Illustration n° 9.2 – Une archéologie : l'archive et ses formes



La mise à jour des vestiges : dossiers, journaux, photographies, film.

Le commentaire qui échappe à Kerjean quand le récit revient dans le temps présent, « *à ce niveau, ce ne sont plus des affaires, c'est du surréalisme* », marque la difficulté à penser ce dossier à charge. Qu'est-ce à dire ? Cette partie de la séquence nous propose une archéologie,

marquée par le recours aux archives, ces documents en noir et blanc qu'ils soient objets désignés (photographies, coupures de presse) ou qu'ils affectent la forme même du film quand la photo en une du *Parisien Libéré* prend vie et devient une scène de procès filmée en noir et blanc.

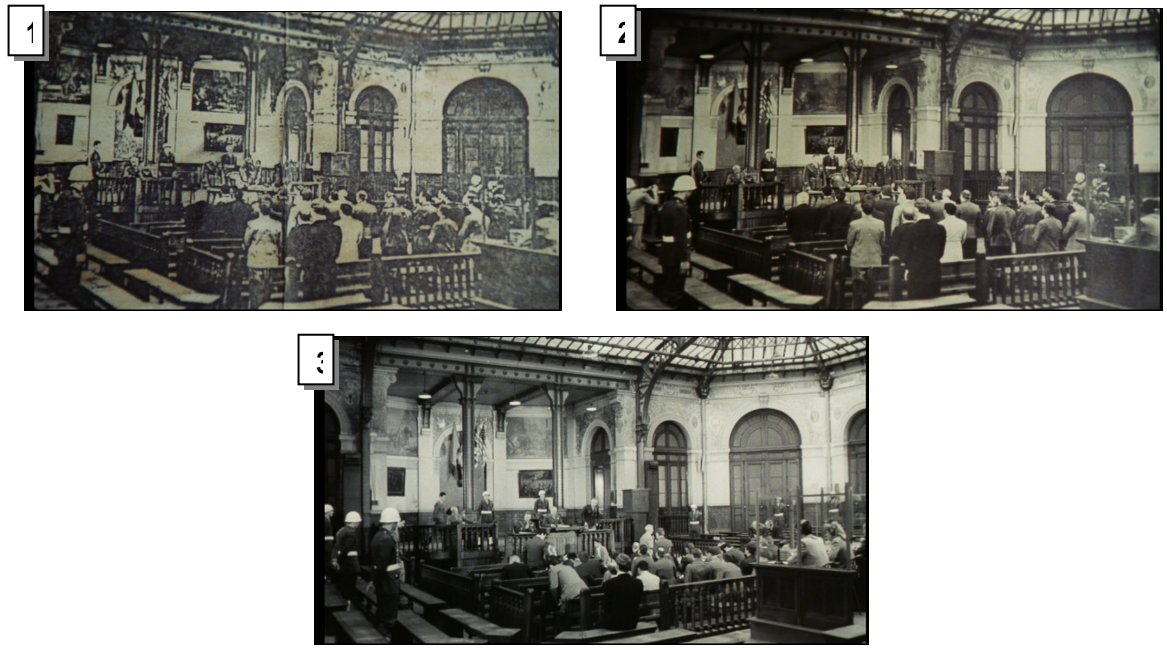
Les pratiques passées d'une firme témoignent de ce que la logique des affaires s'exempterait de toute dimension morale. L'ampleur de la réussite de cette firme particulière, G.T.I., est fonction de sa capacité à privilégier un ordre économique et financier.

> La justification que Holstein reçut de son licenciement est d'ordre rationnel, le dirigeant de l'entreprise, Arnold Adams, s'en justifia auprès de lui et le vieil Holstein récite de mémoire ce qui lui fut dit près de cinquante ans plus tôt : « *Mon cher Joachim, je suis vraiment désolé de ce qui vous arrive. Mais, que voulez-vous, ce n'est pas de la faute de G.T.I. si le monde se divise profondément en deux camps. En traitant avec Hitler, je protège les intérêts de nos actionnaires et j'évite la nationalisation de nos filiales. Je suis sûr que nous nous retrouverons très bientôt.* »

La firme, en tant que groupe industriel, forme ainsi une entité autonome, imperméable à la logique des nations et foncièrement dégagée de toute morale. Le fait de situer l'action managériale hors du champ de la morale renvoie à la caractéristique disruptive que nous avions vu au banquier Maxime dans *La Fièvre de l'or* – 1906 ou au banquier Saccard dans *L'Argent* – 1928. Cette caractéristique est exacerbée ici par le contexte du conflit mondial et du génocide dont la firme devient partie prenante : y a-t-il changement de degré ou changement de nature de la responsabilité managériale ? Le film semble favoriser la première hypothèse. Les pratiques restèrent déconnectées des discours tenus par les dirigeants qui ont crédité un ordre dont ils s'exemptaient ; ces discours ne semblent avoir été destinés qu'à se concilier un monde extérieur qui ne serait pas apte à comprendre les impératifs de l'entreprise. Cela est une forme déjà vue de la doublepensée.

Si l'on revient vers la notion d'archéologie, la mise à jour des vestiges que montre le film définit un comportement particulier dans le passé d'un groupe industriel qui dans l'après-guerre s'impose comme une firme multinationale. Ce que le journalisme découvre à ses dépens est que l'amoralité du comportement passé imprègne le présent. On observe à l'écran un premier effet de cette imprégnation lors de la scène du procès (illustration 9.3 page suivante).

Illustration n° 9.3 – Actualiser le passé : de la photo de presse au récit



Le crédit accordé au témoignage

Le règne du commentaire : de la narration en voix off à la voix du traducteur

Dans un premier temps, l'imprégnation affecte l'image, passant d'une photo de presse usée, pliée et commentée en off (1) à un récit qui gagne en netteté et prend corps quand le public est autorisé à s'asseoir dans la salle du tribunal militaire (2 et 3). C'est la mémoire vivace de Joachim Holstein qui permet l'actualisation. Dans un second temps, le film montre que cet effet d'imprégnation concerne, sur un autre plan, la firme elle-même. Sont concernés alors un ensemble de comportements : l'amoralité, la fin privilégiée aux moyens ou, pour l'exprimer autrement, les bénéfices prioritaires sur toute autre considération, et l'humain réifié. L'ensemble de ces éléments est figuré dans le tableau 9.2 (page suivante) : y sont mis en regard les pratiques, modèles d'action et projets du passé et leurs équivalents dans le présent.

Il s'agit moins d'une analogie que d'un effet miroir entre deux moments d'une même firme : G.T.I. dans les années 1930 et G.T.I. à l'aube des années 1980. Dans la juxtaposition de ces deux moments, il nous semble que se glisse la suggestion d'un transfert. Ce transfert affecterait la nature même de l'entreprise : la multinationale n'est autre que la firme complice du régime nazi. L'héritage du passé peut s'entendre selon deux modes logiques : la continuité et l'équivalence. Soit les pratiques des dirigeants et cadres de la multinationale G.T.I. dans le présent sont dans un continuum non revendiqué avec un passé oublié (le fameux dossier à charge dort au fond d'un coffre fort), soit le management au présent est équivalent de ce qu'il

fut sous un régime totalitaire. La nuance est sensible : dans le premier cas il s'agit d'un héritage refoulé qui tiendrait de l'inconscient de l'organisation, dans le second il y a identité de nature. Cette dernière thèse peut sembler excessive, pourtant il y a bien une suspicion qui court dans la fiction à travers l'analogie faite entre entreprise et idéologie totalitaire.

Tableau n° 9.2 – De la nature du lien entre passé et présent

	éléments communs au passé et à l'actuel	
Pratiques	**réifier l'homme**	
	- les exécutants (prisonniers) - les subordonnés (cadres juifs)	- les exécutants (ouvriers italiens) - les subordonnés (cadres et cadres dirigeants) - l'ensemble des parties prenantes d'un projet industriel (concurrent, journaliste)
	user de l'ensemble des moyens à disposition	
	- être le fournisseur de deux belligérants - se séparer des employés juifs pour protéger les actionnaires - corruption (pots-de-vin)	- employer les services d'un tueur à gages pour supprimer la contradiction - corruption (pots-de-vin)
Modèles d'action	**agir sans frein**	
	- le bénéfice comme moralité - la capacité à ne voir que la dimension économique d'une situation : guerre & génocide scotomisés *versus* le politique oublié	
	agir seul	
	- le dirigeant en position dominante - le souci de l'image du dirigeant : la représentation en figure héroïque le défenseur de la nation *vs* le décideur suprême	
Intentions	**développer la position dominante**	
	- viser la position dominante au-dessus des Etats : le manager comme manipulateur la maîtrise des biens et matières premières, des transports, des processus, des chiffres, des hommes	

Cette suspicion reste souvent ambiguë, il s'agit d'analogies, de parallèles proposés au spectateur – à lui de combler les blancs. Deux exemples pris dans les cinématographies française et américaine : l'analogie est le fil conducteur du récent film *La Question humaine* – 2007. Partant d'une enquête sur le passé d'un de ses dirigeants, le film propose une analogie entre capitalisme et nazisme et tire une parallèle entre les pratiques d'un psychologue attaché au service des ressources humaines et celles propres au nazisme. Le propos s'attache en particulier au vocabulaire utilisé dans l'activité des services de Ressources Humaines et au langage des ingénieurs sous le régime nazi dont la technicité permet dans l'un et l'autre cas

d'escamoter la question humaine de leur activité[9]. L'analogie est perceptible dès les années 1940 dans le cinéma américain : Franck Capra dans *Meet John Doe* / *L'Homme de la rue* – 1941 met en scène un dirigeant autocratique à tête d'un empire industriel et médiatique qui dispose de sa propre milice à la gestuelle sans équivoque pour ce qui est de l'analogie fasciste. La vocation de ce dirigeant est la prise de pouvoir par la manipulation des masses : presse, radio, meetings politiques servent cette ambition. Ainsi, le film de Capra dessine une forme d'action managériale affirmée au-delà de l'organisation industrielle, et étendue sur les médias et la sphère politique. Cette crainte d'un pouvoir expansionniste des entreprises a trouvé une représentation paroxystique dans le cinéma français des années 1970 et 1980.

Le triptyque Entreprise-Média-Etat

Mille Milliards de Dollars montre une entreprise à la voracité sans limite, G.T.I., son PDG use de la peur et de l'humiliation sur ses cadres dirigeants pour les mener vers le but qu'il a défini. Son pouvoir autoritaire connaît peu la délégation, et quand la multinationale a recours aux pots-de-vin, puis aux services d'un tueur à gages, il ne fait pas de doute pour le spectateur ou pour le journaliste que c'est bien le PDG qui est en charge de ce type de décision. Par ce portrait à charge d'un management abusif et perverti, le film s'insère dans la production qui lui est contemporaine. Plane un sentiment de suspicion généralisée sur l'entreprise et le monde du management. L'époque a ses boucs émissaires privilégiés : promoteurs immobiliers (*Chut* – 1972, *Mado* – 1976, *Ronde de nuit* – 1983), publicitaires (*Tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil* – 1972, *C'est dur pour tout le monde* – 1975, *La Tête dans le sac* – 1984), médias (*L'œil du Maître* – 1979, *Le quatrième Pouvoir* – 1985). Au-delà de ce tableau plutôt parisien, sont aussi suspects les notables provinciaux à la fois patrons et élus locaux (*Un si joli Village* – 1978, *La Ville des silences* – 1979). Ce que représentent les différents cadres ou dirigeants de ces entreprises fictives est la nécessaire collusion entre les pouvoirs : l'économique et le politique se retrouvant pour concilier leurs intérêts. Dans ce paysage corrompu, les médias apparaissent comme le moyen de la manipulation des masses.

Le trait est exacerbé, qu'on le juge réaliste ou excessif importe peu, il témoigne d'une perception critique autant que d'une crainte envers le monde de l'entreprise livré à la « *mystique du profit* »[10]. Le titre du film joue de cette mystique en affichant un montant hyperbolique. Il faut attendre la troisième séquence pour en découvrir la signification. Kerjean

[9] L'analogie a fait beaucoup réagir les médias et critiques globalement favorables au film. Cependant, quelques uns ont jugé la position intenable : voir notamment Pierre Murat, *Télérama*, Samedi 15 septembre 2007 ou Arnaud Laporte, *Tout arrive*, France Culture, 17 mai 2007.

se remémore l'invitation qui lui avait été faite de se joindre à la convention annuelle de G.T.I. ; au moment du buffet, une main anonyme avait glissé un billet indiquant quelques chiffres. Montrant le billet, il les rappelle à son rédacteur en chef : « *En 1968, pour faire un chiffre d'affaires annuel de 1.000 milliards de dollars, il fallait prendre les 6.000 premières sociétés du monde. En 1978, elles n'étaient plus que cinquante, aujourd'hui elles sont trente, demain elles seront cinq peut-être, et à la limite pourquoi pas une*. »

Dans le film, le terme *multinationale* a la même valeur en bouche que ces chiffres impressionnants ou que les termes *hedge fund* et *fonds souverains* en usage dans les années 2000. Ils désignent ce qu'il convient de craindre sans en définir véritablement le contour et sans s'attarder sur les mécanismes économiques et financiers qui justifieraient ces craintes. Chiffres fétiches ou mots magiques qui s'imposent à tous et ferment la discussion. Et si Kerjean, le journaliste cherche à comprendre, c'est un récit d'ordre mythique qu'il livre :

> Séquence 6 – chambre d'hôtel, la nuit : Kerjean dicte sur un magnéto son texte qu'ensuite Hélène son épouse met sous forme de tapuscrit. Plan rapproché sur Kerjean dictant : « *Titre en caractère gras, Mille milliards de dollars. (…) Ce soir je suis un rescapé de la plus impitoyable des guerres, la guerre économique où les généraux sont en costume rayé de bonne coupe et leur arme un attaché-case de bon goût. Derrière trois initiales discrètes (…) se cache la plus gigantesque machine à broyer les frontières, les Etats, les intérêts collectifs dans le seul but de produire plus, créer sans cesse des marchés et vendre. (…)* ».

Bien que l'analogie martiale soit présente dans la littérature de gestion (que ce soit dans le vocabulaire du marketing ou dans le référentiel de la stratégie), elle est voulue ici *a contrario* pour souligner la dénonciation, même si l'excès de pompe de la prose du journaliste semble émousser le propos[11]. Essayons de voir plus précisément sous quel aspect *Mille Milliards de Dollars* présente des hommes du management, ces généraux en costume rayé.

La figure du dirigeant

Ce que nous voyons du management dans ce film se situe au sommet des entreprises : PDG et cadres dirigeants en sont les principales et nombreuses figures. Détaillons cette multitude avant de revenir sur l'éthos qui gouverne les comportements et décisions des managers.

---

[10] Dialogue du film.

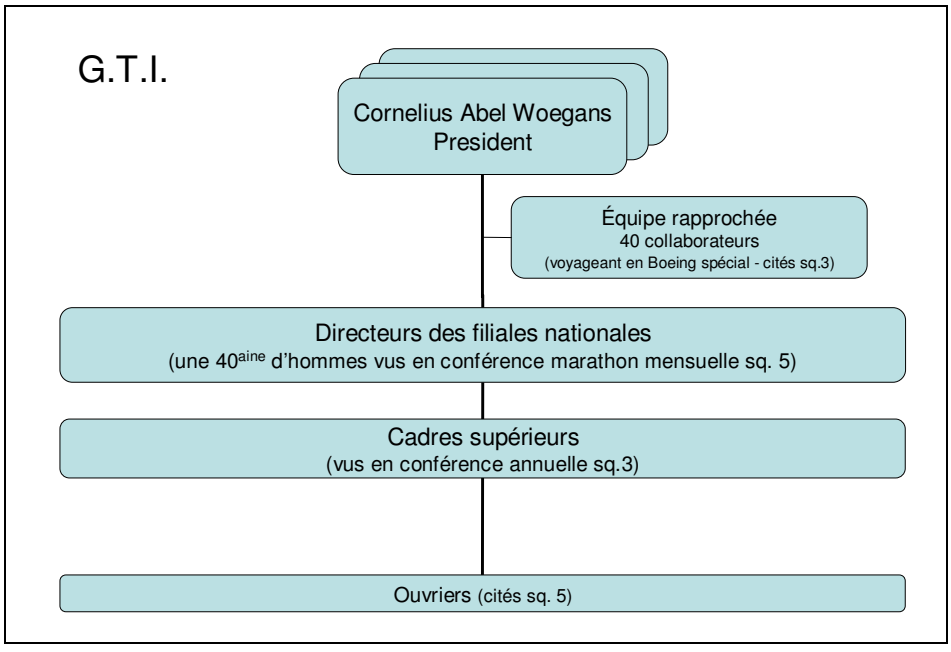
[11] Il est des films porteurs d'une critique vive sur les responsabilités managériales dont la rhétorique nous semble jouer de plus de nuances sans perdre en efficacité, on pourra se reporter par exemple au documentaire *Lip, l'imagination au pouvoir* – 2006.

Une galerie des glaces

Le film démultiplie la figure managériale, sont présentés dans un jeu d'opposition bipolaire Cornelius A. Woagen, Président de GTI (Mel Ferrer) et son opposant Jacques Benoît-Lambert (Robert Party), directeur de l'Electronique de France. A un degré moindre, se joue une opposition similaire avec les deux patrons du héros, Pierre Bayen (André Falcon), son actuel rédacteur en chef à *La Tribune* et Guérande (Fernand Ledoux), son premier rédacteur en chef lors des ses débuts dans la feuille de chou quotidienne *Le courrier de Vesons*.

Le ballet des collaborateurs se déroule autour des dirigeants que l'on voit agir, Woagan, Bayen et Guérande. Les deux firmes sur lesquelles porte le jugement sont aussi celles dont on aperçoit le plus les pratiques managériales, G.T.I. et *La Tribune*. De la première, nous voyons les équipes de direction réunies lors de grand'messes (figure 9.2).

Figure n° 9.2 – L'organigramme d'une multinationale



« *Le monarque* »[12] de Garson Texas International ou G.T.I. dirige de façon absolutiste ; lors de la convention annuelle de l'entreprise, Cornelius A. Woagan est désigné par la légende de son portrait plus grand que nature comme « *Chairman, President and Chief Executive Officer* » de la firme. Le rituel de célébration qu'est la convention laisse voir le poids de la

[12] Dialogue du film.

hiérarchie : les cadres supérieurs et les directeurs des différentes filiales nationales ne partagent ni le même buffet, ni les mêmes discours de leur Président. Pour les uns, la concision d'un discours chronométré, éloge du profit faite dans l'anglais parfait de Mel Ferrer entamée et conclue sous les applaudissements d'une centaine de cadres ; pour les autres, l'accès direct à l'homme et les discussions moins formelles autour d'un buffet. Cependant, ce privilège ne fait que masquer la condition véritable de ces managers. Lors de la conférence marathon mensuelle, les cadres dirigeants apparaissent comme les hommes liges du monarque. Ce dernier est au centre de l'attention, la représentation de la conférence le place au centre de l'image, dans un très vaste plan général qui confère à la salle de conférence un gigantisme à la James Bond. La direction, la scénographie de la réunion par le PDG en font un digne continuateur des magnats délirants prêts à diriger le monde dans la série de films britanniques consacrés au célèbre agent secret (illustration 9 .4 – sq.5).

Illustration n° 9.4 – Un imaginaire héritier de James Bond

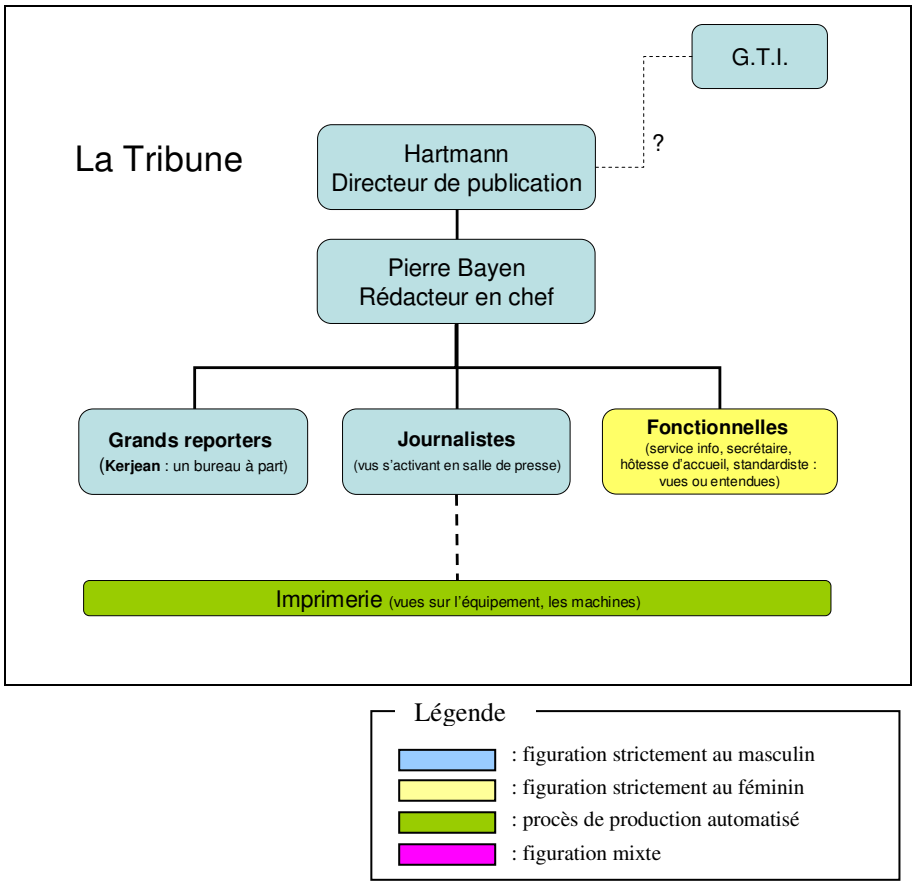


Le travelling avant reste fixé sur le PDG jusqu'au plan rapproché. La scène le montre condescendant jusqu'à l'humiliation avec cette assemblée strictement masculine de cadres dirigeants. La brutalité du management est redoublée par le commentaire qu'en fait l'un des directeurs de filiales de GTI, Michel Saint-Claude, à Kerjean. Interprété par Michel Auclair, ce manager revenu de tout, est pour le journaliste un intercesseur dont l'accès à la parole est similaire à celui de Joachim Holstein : Saint-Claude vient d'être remercié par son employeur et cette vacance est bien ce qui lui permet le commentaire sans langue de bois des pratiques managériales de G.T.I. Les scènes qui se déroulent à l'écran sont la preuve que ces

confidences ne tiennent pas du règlement de compte mais sont conformes aux pratiques managériales.

En regard de cette multinationale, se trouve détaillé le fonctionnement d'une PME, *La Tribune*. A l'écran, la hiérarchie en est directement lisible dans l'espace au quotidien. La figure 9.3 montre comment la hiérarchie est inscrite dans l'espace et renforcée par la sélection du personnel. Spectateur, nous la percevons en fonction des bureaux mis à disposition (isolé *vs* collectif, au niveau de la salle de presse *vs* en situation dominante), en fonction aussi du sexe de la personne (les femmes sont uniquement présentes dans les services support).

Figure n° 9.3 – L'organigramme d'une entreprise de presse

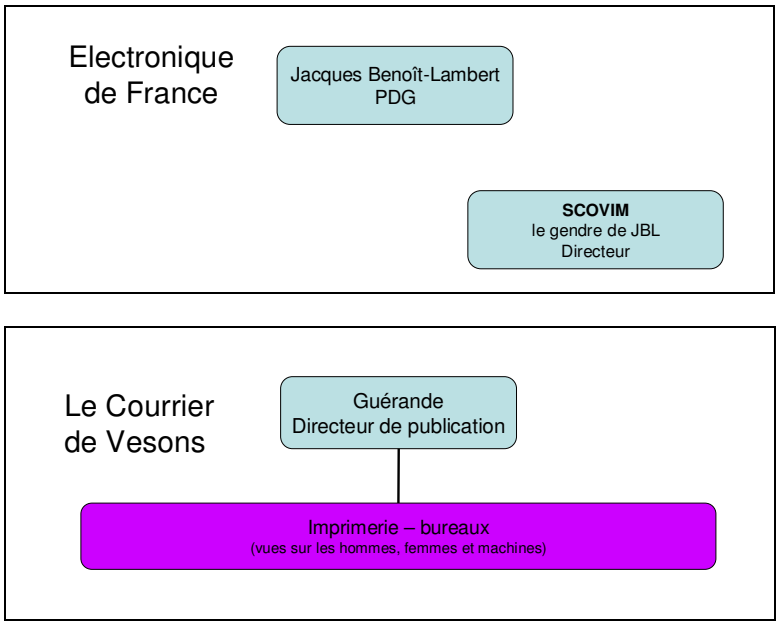


Le rédacteur en chef suit les dossiers et joue le rôle de filtre entre le grand reporter et le directeur de la publication qui semble une figure plus lointaine. Le rapport entre Kerjean et ce dernier montre quelle est la répartition des pouvoirs de décision entre le directeur de publication et le rédacteur en chef. Le premier détient la prise de décision sur la sortie des informations (publication du scoop) quand le second valide les dossiers sur lesquels travaille le reporter – décision par laquelle il peut être amené à contredire son directeur de publication.

Par ailleurs, la décision de ce dernier semble s'obtenir moins en faisant montre de déférence que par un long exercice de conviction portant sur la validité du scoop[13]. La suspicion sur ces deux responsables de l'hebdomadaire ne s'exprime qu'à la toute fin du récit sous la forme d'une question de Kerjean qui amène son directeur de publication à interrompre leur conversation téléphonique. G.T.I. détiendrait-elle des parts du journal ? La réponse sera donnée par la publication du brûlot rédigé par Kerjean dans un autre journal.

Face à ces deux firmes, se trouvent deux entreprises jumelles. Les deux « ailleurs » de ce paysage sont l'Electronique de France et le Courrier de Vesons (voir figure 9.4).

Figure n° 9.4 – L'organigramme simplifié des entreprises témoins



L'une représente un fleuron national, firme d'envergure qui s'oppose à la multinationale et renvoie à une forme d'entreprise idéale. L'autre est représentée comme la matrice primitive de l'entreprise de presse, image idyllique de l'entreprise provinciale que l'on retrouvera plus loin (chapitre 10). L'une et l'autre firme sont représentées de façon extrêmement schématique : réduite pour l'une à son dirigeant, dépeinte pour l'autre comme une coopérative sans frontière entre imprimerie et bureaux, sans métier plus noble et sans véritable hiérarchie

[13] Ce processus est similaire à celui décrit pas Katharine Graham dans différentes interviews qu'elle a données concernant la sortie de l'affaire du Watergate alors qu'elle était directrice de publication du *Washington Post*. Voir notamment Gary A. Williams et Robert B. Miller, "Change the way you persuade", *Harvard Business Review,* may 2002, p.65-73.

et dont le dirigeant est une figure fraternelle et vieillissante. Leurs deux dirigeants apparaissent comme les témoins, ou les "autres" figures possibles du management.

Entre G.T.I. et L'Electronique de France, l'effet de miroir est renforcé par l'apparente similarité des deux dirigeants dont les deux interprètes portent un même type physique. S'ils sont opposés sur le plan moral, si leur projet d'entreprise est contraire, cette proximité physique surprend. Elle redouble un autre effet, celui de la masse masculine des managers. Les images de foule ou de masse ne relèvent plus ici du monde ouvrier, qui apparaît uniquement sous forme de citations. La masse visible est celle des cols blancs qui forment un ensemble homogène d'individus interchangeables. Héritiers des cadres administratifs du passé, ils semblent empêchés, empêchés d'agir, interdits de libre arbitre, manipulés par un PDG qui leur fait la leçon. Le propos du film est moins de regretter leur devenir que de souligner ce caractère interchangeable des hommes qui fait de leur organisation une hydre indestructible : à la moindre réticence, le cadre dirigeant est susceptible de perdre la responsabilité de sa filiale et son statut. C'est ce que montre la scène de la remémoration de la conférence marathon lors la séquence 5, et une scène précédente (sq.3) nous a montré la masse de cadres supérieurs prêts à faire carrière, à l'affût de toute position disponible.

Un domaine qui résiste à l'enquête

Le sentiment de l'indestructibilité de la multinationale est renforcé par la résistance que l'organisation oppose à toute investigation approfondie. Le journaliste est maintenu à distance de son objet. Il n'a pas un accès direct au dirigeant sur lequel il enquête, il peine à obtenir des informations sur les différentes firmes. Et sa compréhension est réduite quand une série d'intermédiaires fait filtre et donne une image déformée des faits et des personnes.

Le récit démultiplie les intermédiaires humains ou matériels. Il y a d'une part les intercesseurs, ces ex-dirigeants qui se font informateurs privilégiés quand les cadres en poste sont présentés comme peu fiables. Il y a aussi les autres enquêteurs professionnels qui informent ou désinforment le journaliste : un détective privé, l'informateur - tueur à gage - agent secret à la recherche du dossier détenu par Holstein. A cela s'ajoutent les proches : épouse et maîtresse pour le PDG français.

Mais ce qu'il y a de très typique dans la représentation filmique, ce sont les objets qui s'interposent entre Kerjean et son terrain d'enquête. De Benoît-Lambert, le PDG qu'il dénonce, le journaliste connaît uniquement des photographies. Il ne dispose que de

témoignages indirects. D'autres objets font filtre à son enquête. Il s'agit encore d'outils de médiation : téléphones, miroirs divers.

> Séquence 2 – Bar du Martin's : Kerjean et son informateur sont assis dos à dos. Ce que le journaliste parvient à voir de son informateur est une portion de visage reflétée par un sous-verre.

La connaissance de Kerjean sur les entreprises n'est jamais de l'ordre de l'immédiat, elle reste tenue à distance et comme périphérique. Des deux manières de connaître une chose distinguées par Henri Bergson, « *la première implique qu'on tourne autour de cette chose ; la seconde, qu'on entre en elle* »[14], il est clair que Kerjean voit son investigation limitée à la première.

Un passé toujours-présent

Le récit met en concurrence des méthodes d'enquête ainsi que des mémoires. Il n'y a pas, ou pas uniquement, dans *Mille Milliards de dollars* une réalité à laquelle l'on accèderait après une quête laborieuse, le film se constitue de narrations concurrentes. Parmi celles-ci, l'histoire de la firme telle que racontée par un dissident et telle que mise en scène par l'entreprise pour son personnel. Le dossier à charge vient contredire l'imagerie épique de l'entreprise créée par Edward Fitzgerald Garson dont le nom et la photographie sont visibles de façon répétée lors des scènes de la conférence annuelle (sq.3, illustrations 9.5 et 9.6).

Illustration n° 9.5 – Une mise en scène de la mémoire



Séquence 3 : arrivée à la conférence annuelle

L'entreprise a une histoire qu'elle met en scène dans le cadre d'un événement interne à forte valeur symbolique. Lors de la conférence annuelle, sont privilégiés les portraits de ses grands hommes du passé. On peut distinguer aussi quelques représentations typiques qui semblent autant d'images d'Epinal : l'usine des débuts, les premiers équipements, les modes de production du passé. La scénographie de ces images dans un lieu de la modernité, un grand hôtel d'une capitale européenne, renforce le contraste et appuie sur l'effet d'avant/après. Et la comparaison se fait rassurante. L'histoire sert là à démontrer un parcours dans une ambition industrielle en apportant la preuve de la progression de l'organisation. Elle apporte aussi un ancrage à la firme, lui conférant une authenticité, validée par la présentation muséographique des documents reproduits.

Le dirigeant ne dépare pas dans ce lieu. A l'image, Woagen (Mel Ferrer) est inscrit dans la lignée des responsables de G.T.I. (illustration 9.6). La continuité est revendiquée visuellement. Par son discours, il revendique cette lignée sur le futur et définit les obligations de ses successeurs.

Illustration n° 9.6 – L'inscription dans la lignée



Séquence 3 : la figure redoublée du PDG

Le poids de l'héritage joue aussi pour le journaliste. On sent sur lui la marque de la firme originaire comme si le paysage du premier emploi ne s'effaçait pas.

> Son scoop publié, Kerjean va se ressourcer en province, auprès de son premier employeur, Guérande, le directeur du *Courrier de Vesons* (sq.3). C'est encore là qu'il

[14] Henri Bergson, *La pensée et le mouvant*, Rosny, Bréal, 2002 (p.58).

> retourne pour écrire son dernier article sur G.T.I. et c'est ce journal qui publiera en un tirage exceptionnel de 400.000 exemplaires cet article (sq.6).

Si la firme a un recours instrumental et illustratif à l'histoire, l'enquête historique aurait-elle capacité à dévoiler la nature véritable des entreprises et de leurs dirigeants ou salariés ? Le passage par l'histoire pour le journaliste est montré comme l'unique moyen de pallier le secret et le travestissement de la réalité institués par les firmes. L'éclairage offert par le passé fait sens parce que les comportements managériaux sont profondément marqués par un éthos issu du passé, qu'il s'agisse d'un passé collectif ou d'un passé individuel. L'enquête historique est ainsi montrée comme une entreprise de dévoilement. Si l'économie et les managers justifient que l'on en fasse un récit (article ou film), c'est pour leurs travers.

Conclusion : Les récits interchangeables

Que retient-on des narrations concurrentes qui se contredisent mais dont le récit privilégie *in fine* une version ?

En promouvant la mise en équivalence de narrations, le film entretient le soupçon. La multiplication des grilles de décryptage, le crédit accordé à une version des faits aussitôt démentie, les blancs, parfois les omissions du scénario ainsi que les parties très informées, tout cela constitue un bruit, une rumeur. Demeure alors des doutes plus que des certitudes. Et dans ce contexte, les figures favorables de managers sont empêchées. Le dirigeant respectable de l'Electronique de France est annihilé dans le récit et reste immontré/immontrable à l'écran. Le seul moment où Robert Party l'incarne est dans le rôle de cadavre « suicidé ». La fiction ici ne développe pas le caractère d'un manager positif, elle se nourrit au contraire de l'aspect le plus cynique de la vie des entreprises. Et se faisant, *Mille Milliards de dollars* ne fait pas exception.

Parmi les principales analogies que nous avons pu repérer, ce que nous pouvons lister relève d'une dénonciation de l'autoritarisme : le domaine scolaire, l'univers carcéral, la grande famille mafieuse, les régimes totalitaires (tableau 9.3, page suivante).

Le portrait peut sembler chargé, pourtant ces références sont lisibles dans la production française comme dans certaines productions étrangères. La référence à l'école qui définit un ordre autoritaire et un déni d'autonomie est récurrente dans le cinéma français qui traite de l'entreprise. Nous la retrouverons dès le prochain chapitre. Il s'agit d'une analogie plus nettement perceptible dans le cinéma national que l'ensemble des autres référentiels.

La mafia comme matrice permettant de comprendre les jeux de pouvoir et la force hiérarchique est plus particulièrement visible dans le cinéma américain. Et l'on pourrait rapprocher de cet imaginaire le monde du banditisme, lui aussi fonctionnant de façon refermée, régulé par des règles strictes et cultivant le secret.

La prison présente un ordre disciplinaire rapproché de l'école et de l'entreprise dans *A nous la liberté* – 1931. Quant à la référence aux idéologies fasciste ou nazie, elle réapparaît de façon récurrente si l'on en juge par deux films précoces : *L'Homme de la rue* / *Meet John Doe* – 1941 et *La vie est à nous* – 1936. Dans ce dernier film, il s'agit moins de proposer une analogie entre les ligues fascistes et la direction de l'entreprise que dépeindre un contexte social, nous semble-t-il.

Tableau n° 9.3 – L'analogie comme mode de penser le management

	film emblématique	films complémentaires	connotations
école	**La vie est à nous** - 1936	**A nous la liberté** - 1931 Bianca - 1988 (It.)	ordre autoritaire obéissance déni d'initiative
mafia	Le Parrain II - 1975 (E-U)	**L'Héritier** - 1973	la famille comme référentiel une règle à part hiérarchie fonctionnement autarcique & culte du secret manipulation des politiques
fascisme	L'Homme de la rue - 1941 (E-U)	**Mille Milliards de dollars** - 1981 La Question humaine - 2007	autocratie ordre réification des troupes goût démesuré du pouvoir manipulation des médias
prison	**A nous la liberté** - 1931	It's a free world - 2007 (G-B)	dispositif de surveillance réification des individus discipline
banditisme	Michael Clayton - 2007 (E-U)	**L'Appât** - 1995	fonctionnement autarcique la fin privilégiée à toute autre considération

Légende

Titre (en caractères gras) : film figurant dans le corpus théorique
Titre : film de référence dans la production étrangère

L'imaginaire convoqué pour représenter le management renvoie à une série d'images interchangeables en ce qu'elles sont une dénonciation des dérives que risqueraient les entreprises. Les parallèles entre l'entreprise et la mafia, le grand banditisme, l'école, etc. suggère un transfert des pratiques d'un des espaces vers l'autre. Dans la représentation bipolaire qui tend à être privilégiée, il est difficile d'ignorer l'empêchement fait à la figure favorable. Trouver une figure positive du manager relève de la gageure. Peut-être pour mieux comprendre la disparition du héros faut-il s'intéresser à la manière dont on devient un homme ou une femme du management. Le chapitre 10 va nous permettre d'aborder cet ultime aspect de la représentation.

Chapitre 10 : L'enfance d'un manager

Nous n'avons pas manqué de le souligner précédemment, les apôtres du management insistent sur le fait que cette compétence s'acquiert. Ce dernier chapitre va être l'occasion de revenir sur la formation des managers. En 2004, un film au titre étonnant a trouvé un fort écho dans la presse et dans les milieux professionnels qu'il décrivait, *Violence des échanges en milieu tempéré* – 2002. Le choix du film tient à deux motifs, il est, d'une part, représentatif d'un regard sur l'entreprise que l'on retrouve dans nombre de réalisations qui lui sont contemporaines. Le didactisme du propos semble la règle que l'on s'intéresse à la production nationale (*Sauf le respect que je vous dois* – 2004, *La Raison du plus faible* – 2007, *La Question humaine* – 2007) ou que l'on élargisse le regard sur l'Europe où, en Italie par exemple, *La seconde Fois / La seconda volta* – 1995 tient une ambition de propos que d'autres films ne parviennent pas à soutenir, se plaçant davantage dans une posture de dénonciation de la condition faite aux cadres salariés par une hiérarchie inapte (*J'aime travailler / Mi piace lavorare – Mobbing* – 2003).

On est loin des réalisations de Marcel L'Herbier ou de René Clair, concevant des intrigues sans mode d'emploi, laissant au spectateur le soin de remplir les blancs, ne se souciant pas d'apporter des explications avant de démarrer le récit. Que l'audience ait maîtrisé ou non les mécanismes boursiers ne semble pas avoir été une question envisagée par le réalisateur de *L'Argent*. Le corpus qui occupe la place au début du XXI^{e} siècle se situe dans une perspective autre, elle exige de s'assurer que l'audience a bien compris. Ce souci de pédagogie se traduit par une recherche d'authenticité de la chose représentée et amène les cinéastes à tourner en décor naturel. La fabuleuse usine blanche conçue par Lazare Meerson qui soutenait la dénonciation du travail à la chaîne voulue par René Clair a disparu des écrans pour laisser la place à une visite scolaire des lieux mêmes de la production[1]. Les éclairages glauques, intentionnels ou non, semblent devoir produire l'impression de réalisme.

[1] Il est de passionnantes exceptions à cette approche naturaliste, ainsi *Ce vieux rêve qui bouge* – 2001 offre le décor de ce qui paraît être une usine désaffectée et l'action tourne autour d'une machine suffisamment précieuse pour justifier la venue d'un jeune ouvrier qualifié chargé de la démonter. L'imposant objet fabriqué pour les besoins du film enrichit l'imagier de la décennie. Le lien de l'ouvrier à la machine ne renvoie pas à la technologie mais à un ordre tactile ; le contact est physique, organique, sensuel et érotique. *L'Etoile imaginaire/La Stella che non c'é* – 2007 apporte aussi une image en rupture en donnant à voir en Italie et en Chine une usine organique, gros animal chaud et familier.

Le choix de ce film particulier est, d'autre part, lié aux modes de diffusion : la sortie en salle a en effet donné lieu à un nombre important de débats, soit animés autour d'une rencontre avec le réalisateur ou des membres de l'équipe, soit animés par divers groupes associatifs. Le film est ainsi porteur d'une capacité à nourrir l'échange et affiche une audience impliquée[2]. Pour la sortie en dvd, la fiction a été accompagnée d'un supplément, « *documentaire inédit de Jean-Marc Moutout qui raconte l'aventure de la sortie du film en salles* »[3] et détaille les échanges avec un public de salariés réagissant à la représentation de situations relevant de leur biographie. Si le film a pu être l'occasion de discussions aussi nourries, c'est qu'il est précisément informé sur l'entreprise, le salariat, l'activité de conseil et les rapports de management. Le propos et la représentation ne sont en rien caricaturaux. Le film est bâti sur une dialectique de l'opposition : Paris/la province, le secteur tertiaire / l'industrie, le débutant / les cadres expérimentés, la connaissance théorique d'un métier – sa mise en œuvre concrète. Cette dialectique est rejouée dans le ballet des couples qui émaillent le film et sur lesquels nous reviendrons dans l'analyse du film (le débutant / la jeune femme, le débutant / son mentor, la responsable juridique – le directeur de production, etc.).

Evoluant dans cet univers manichéen, deux figures intéressent particulièrement notre propos, nous allons ainsi nous arrêter sur le débutant et sur son Pygmalion qui se rejoignent dans le personnage de l'expert que leur métier les amène l'un et l'autre à incarner. Mais, auparavant, nous allons nous attarder sur les jeux d'opposition qui sont leur champ d'action.

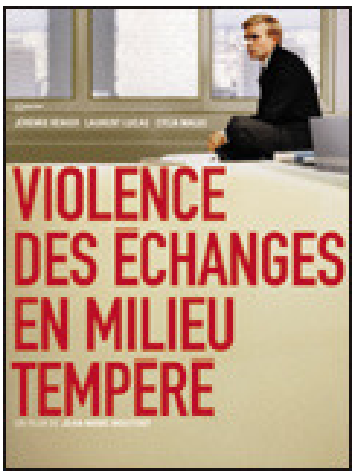
Atmosphère et contrastes

Violence des échanges en milieu tempéré. Le long titre du film peut renvoyer à une écologie comme à une météorologie. Ce titre occupe les deux tiers de la surface de l'affiche en lettres rouges sur fond d'une pièce aux tonalités crème que l'on peut supposer représenter le milieu policé de l'action. Cette pièce anonyme dotée d'une vue plongeante sur la modernité urbaine - immeubles massifs supprimant toute perspective - pourrait être aussi bien un bureau qu'une chambre d'hôtel, la surface étirée du premier plan se prêtant à diverses interprétations : bureau nu ou lit fait. Le contraste de la touche sombre dans un angle de la composition est porté par une silhouette coincée entre une fenêtre et du travail en attente : dossiers et ordinateur portable ouvert. Cette simple composition semble porter témoignage du passage d'une

[2] Sorti début 2004, le film a réalisé en salle 170.965 entrées - ce que le distributeur nous a dit considérer comme un résultat plus qu'honorable pour un premier long métrage (source : entretien téléphonique du 26 novembre 2007).
[3] Film de 49 mn de 2004 mis en avant dans le coffret dvd édité par Les Films du Losange, 2004.

fonction d'encadrement de subordonnés à une fonction isolée de consultant autonome. La photographie épurée offre l'image même du cadre mobile, effectif quel que soit le lieu. La posture pourtant ne transcrit pas un sentiment de dynamisme, mais donne plutôt à voir une attitude tétanisée. Solitude, impuissance ?

Illustration n° 10.1
Affiche de la sortie commerciale



© Les Films du Losange

L'affiche, première image du film, induit une violence diffuse sans véritables éclats. Avant d'en savoir plus, nous voyons l'alarme de celui qui craint d'être exclu du jeu. L'emprise du texte sur l'image renforce le sentiment de suffocation. Et, à ce point très en amont du récit filmique, le jeu excluant nous fait penser à celui de la mondanité, cet univers clos régi par des lois aussi précises que secrètes dont la règle échappe à qui n'en fait pas partie. Dans la sphère des mondains, le jugement est toujours sur le point d'être énoncé mais tient à des critères implicites et non partagés par ceux sur qui il sera porté. Dans un tel milieu, moqueries, ironies mordantes, ou même mépris, peuvent être exprimés sous le masque de la plus grande civilité. Ce type de cercle fermé et la pratique, toujours en instance, du jugement rappellent la société d'ordres sur laquelle revient Philippe d'Iribarne[4] quand il cherche à définir la spécificité de la gestion à la française. Son approche mêlant histoire et séquences d'observation contemporaines se veut une rupture avec une littérature de gestion peuplée « *d'une humanité indifférenciée* »[5] et donne à comprendre une pluralité de logiques d'action :

> « *Le respect des contrats fait partie de l'honneur spécifique des marchands et sied à leur condition. Par ce respect, ils s'élèvent au-dessus d'un peuple supposé sans principes. Mais un attachement trop vif à pareille conduite sent son marchand d'une lieue et ne saurait être honorable pour celui qui est de condition supérieure. (...) On comprend pareillement le mépris dans lequel peut être tenu un travail jugé 'mercenaire', même fait honnêtement : il évoque l'appartenance à une basse condition, à quelque chose de vil, d'impur. Au contraire, une activité entreprise pour l'amour de l'art, ou pour répondre à ce dont on* se sent *responsable et non par appât du gain, ou par crainte, éloigne d'une condition vile.* »[6]

[4] Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.
[5] *Ibid.* (p.9).
[6] *Ibid.* (p.73-74). La mise en exergue est celle de l'auteur.

Une des logiques de la société d'ordres pointée par d'Iribarne est la capacité à rendre illégitime un interlocuteur, son système de valeurs et donc ses demandes ou ses interventions. Et, il nous semble bien que le film fasse le récit d'une confrontation de systèmes de valeurs. Ces systèmes ou ethos sont traités comme un système atmosphérique d'opposition clivée. La confrontation est systématiquement binaire et densifie l'ambiance du récit : Paris et plus précisément le quartier périphérique de La Défense est opposé à la province, le secteur tertiaire représenté par les jeunes cadres du cabinet d'audit est opposé à l'usine de province, son dirigeant propriétaire et ses employés de longue date. Par ailleurs, le récit déroule une succession de face-à-face. Le ballet est moins visuel que structurel ; la construction du film fait alterner des scènes de couples, soit en plaçant le personnage principal du cadre débutant face à un contradicteur, soit en faisant porter la dichotomie par deux salariés de l'usine (tableau 10.1). Qu'il s'agisse de contacts fraternels, de relations de couple, ou d'engagements professionnels, les motifs de confrontation tournent autour du rapport au travail, en faisant la part belle aux questions de légitimité, d'éthique et de carrière.

Tableau n° 10.1 – Un système d'opposition

	modalités de confrontation : les acteurs de l'opposition		motifs de confrontation	séquences	résultante pour les parties prenantes
Philippe dans un face-à-face	Philippe, le cadre débutant	Eva, l'anti-carriériste	éthique et carrière	1, 3, 5, 8, 10	rupture
	Philippe, le débutant	Hugo Paradis « le partner qui fait le plus de chiffre »	exercice de rapports hiérarchiques	1, 4, 5, 8, 9	reconnaissance
	Philippe, le débutant	L'épouse de Paradis	exercice d'une compétence sociale	11	satisfaction
	Philippe menant des entretiens d'évaluation ...	... auprès des ouvriers et employés	faire la preuve de son "employabilité"	9, 10	renoncement
	Philippe	Delmas, la responsable juridique de l'usine	la nature de l'audit et son caractère secret	9	prise de distance
	Philippe	Manin, le directeur de production de l'usine	expertise et légitimité	6, 10	conflit
face-à-face de salariés de l'usine auditée	Delmas, responsable juridique	Manin, directeur de production	le rapport au travail, à la carrière	2, 9, 11	prise de distance
	Manin, directeur de production	Molinaro, le directeur commercial	la définition des priorités, le sens du travail bien fait	2, 7	prise de distance
	Adji, employé à la cantine de l'usine	Samia, sa sœur, employée à la cantine de l'usine	le rapport à l'employeur, à l'ambition	7, 9	rupture
	Adji, salarié	Serge, chômeur professionnel et petit-ami de Samia	le rapport au travail salarié	9, 11	repli

Légende

Dominante de la confrontation :

opposition

convergence

opposition & convergence

Il n'est pas une séquence qui échappe à la dialectique de la confrontation duelle - les séquences les plus amples de la dernière partie du récit (sq.9, 10, 11) condensent les événements porteurs d'une opposition, que celle-ci ait une conséquence heureuse (satisfaction ou reconnaissance) ou une résolution radicale (rupture, repli, conflit). L'importance (numérique, riche de sens) de ces jeux d'opposition produit moins un effet de collection qu'un effet de rythme du fait de l'enchaînement des face-à-face. Plutôt qu'une accumulation, l'impression produite par ce défilé est celle d'une cadence tellement régulière qu'elle reste en mode mineur à peine perceptible.

Et ce défilé de face-à-face fait écho à la nécessité pour le manager de se constituer dans le rapport à un interlocuteur comme nous l'avions aperçu plus tôt avec *Au Bonheur des Dames* – 1943. Philippe, notre débutant, ne prend pas part à un collectif, il passe tout au long du film par deux états, la solitude et le rapport à un autre avec qui il va temporairement faire couple. Nous recensons six modalités à cette situation (tableau 10.1) qui se constitue plutôt à un niveau superficiel. Avec la jeune femme, Eva, il va ainsi former un couple sans séduction ni désir. Cet être ensemble a le sens d'un état à afficher, d'un statut à atteindre désirable pour un tout jeune homme qui n'aurait pas encore vécu et que nous allons essayer d'approcher de plus près.

Débuter ou la figure du jeune homme

La figure du débutant occupe une place majeure dans la fiction française, nous allons tenter de comprendre la nature de ce personnage - ce qui nous amènera à voir en quoi il peut être un archétype d'une forme de recherche scientifique. Nous nous intéresserons ensuite à l'épaisseur du personnage et à son ascendance classique. A-t-on jamais vu une œuvre s'intéressant au parcours d'un vieil ambitieux ? La juxtaposition des deux termes semble improbable quand « *le jeune ambitieux* » résonne comme une évidence. Ensuite, nous reviendrons sur la métaphore scolaire qui fait la rhétorique du film, mais nourrit aussi la figure de ce débutant.

Des caractéristiques fugaces aux principes de la méthode

Le recours au personnage du débutant est un classique de la narration, chaque débutant est un Candide, regard frais sur le monde, capacité à interroger l'évidence. Le charme des promesses dont sont porteurs les tout jeunes gens est susceptible d'opérer aisément. Il est à même de

susciter une attitude bienveillante de la part des interlocuteurs les plus retors. Le film donne le rôle du débutant à un jeune homme, ce choix, nous l'avons déjà observé dans le corpus. Dans l'entreprise filmique française, le personnage du débutant est très rarement attribué à une jeune fille. La représentation au féminin de cette figure semble plus affirmée dans le cinéma américain.

> Que l'on se reporte à ses personnages très divers de débutantes en entreprise : filles naïves, Anne Hathaway/Andy Sachs dans *Le diable s'habille en Prada / The devil wears Prada* – 2006, névrosées, Tippi Hedren incarnant *Pas de printemps pour Marnie / Marnie* – 1964 ou malignes telles Barbara Stanwick/Ann Mitchell dans *L'Homme de la rue / Meet John Doe* – 1941 (sorti en France en 1947) et Melanie Griffith/Tess McGill en *Working girl* – 1988[7].
>
> La richesse des portraits ne laisse pas de surprendre quand leurs pendants dans le cinéma français bien que portés par des actrices reconnues transmettent une impression moins forte : Danièle Delorme/Eva, personnage secondaire qui abandonne ses ambitions professionnelles de reporter photographe pour se faire l'épouse dévouée de Daniel Gélin/Louis, jeune journaliste ambitieux. *Les Dents longues* – 1952. Mireille Darc/Eva, jolie arriviste dans *A belles Dents* – 1966. Romy Schneider/Emma échappant par le mariage à sa famille au tout début de *La Banquière* – 1980.

Le choix du prénom des jeunes héroïnes dit beaucoup de la dimension archétypale du personnage de débutant au féminin. Lors de l'époque précédente les jeunes filles intervenaient de façon oblique sur la direction de l'entreprise, par une forme de régence inversée. Intercédant auprès des pères, elles n'avaient à aucun moment une place dans l'entreprise légitimée par un bureau à soi ou par un titre spécifique. Elles étaient cependant porteuses d'une voix sur la marche de l'entreprise. Dans le film de Jean-Marc Moutout, il est bien une jeune fille dont est épris notre débutant. Elle n'est dotée d'aucune des caractéristiques des filles de famille du passé. Très jeune mère célibataire, désimpliquée par rapport au travail, indifférente à l'idée de carrière, elle semble, par contre, l'héritière de toute une lignée d'Eva apparues depuis les années 1950. Cette Eva apparaît cependant comme un personnage plus défini que son débutant dont le personnage est révélé par le contraste entre elle et lui. Elle semble savoir ce que lui ignore encore. Les premières scènes le montrent hésitant. Jérémie Rénier l'incarne comme un personnage à peine esquissé, encore imprécis. Au début du récit, il relève d'un entre-deux : plus vraiment étudiant, pas encore cadre. Arrivant à La Défense pour son premier jour dans l'entreprise qui l'a recruté, il porte un costume mais n'enfile une cravate qu'à l'ultime instant de franchir les portes du métro vers l'esplanade.

[7] Sans parler de l'entreprise théâtrale et du personnage d'Eve Harrington, fausse ingénue et vraie ambitieuse interprétée par Anne Baxter dans *Eve / All about Eve* – 1950.

Son imprécision prend la forme d'une sorte de torpeur. Il semble ne décrypter qu'avec retard les situations dont il est pourtant partie prenante, que cela concerne sa vie intime ou son implication professionnelle.

> Séquence 3, la première prise de contact : La Défense, à la sortie du métro, après l'éparpillement de la foule matinale, un homme, une femme. Plan rapproché de leurs deux profils séparés par un mètre de distance. Lui, costume gris, chemise blanche ouverte. Elle, tailleur, élégance discrète. Lui : « *Tu travailles à La Défense ?* » Elle, sourire gentiment ironique : « *Bien vu.* »
>
> Séquence 4, l'audit commenté : dans la voiture d'Hugo Paradis qui les ramène vers Paris après un premier contact avec l'entreprise cliente. Philippe interroge Paradis sur les implications du rachat de cette entreprise pour entendre formuler la perspective de licenciements : « *les acquisitions sans compression c'est pas monnaie courante.* ». Sa surprise à la réponse de son supérieur hiérarchique ne semble pas feinte, alors même qu'une attention distraite à l'information contemporaine, sans parler de sa formation, aurait du lui avoir déjà décillé les yeux. Les cadres de l'entreprise concernée sans disposer de l'information confidentielle du projet de rachat, ont eux su rapidement tirer les conclusions.

Si l'on trace le portrait du débutant, apparaît donc une figure gauche, plutôt sympathique, avide d'être reconnue et appréciée. Le statut de débutant est par nature de l'ordre du transitoire. L'Association pour l'emploi des cadres (APEC) définit précisément cette temporalité : avec moins d'un an d'expérience professionnelle le « *jeune diplômé* » reste un débutant, un à cinq ans d'expérience font de lui un « *jeune cadre* » qui ensuite sera appelé à évoluer vers des postes à responsabilités en tant que « *cadre expérimenté* »[8]. Cette qualité de débutant peut s'avérer une caractéristique recherchée par les entreprises. Au-delà du fait de recourir à une main-d'œuvre formée aux méthodes récentes, plus malléable que des cadres âgés et payée à un niveau inférieur, les entreprises trouvent une dynamique dans le recrutement de jeunes diplômés. Le récit de ces derniers relatant leur premier stage ou leur première expérience professionnelle contient fréquemment un retour surpris de l'expression d'une attente forte de la part du recruteur et qui est de bénéficier d'un « *œil neuf* », d'un « *regard vierge* »[9] sur leur activité. D'aucuns ont fait une méthode de ce regard distancié. Dans les travaux de Bruno Latour et Steve Woolgar ou de Howard S. Becker, se retrouve une revendication de la candeur temporaire du débutant comme mode d'approche des situations sociales ou organisationnelles. Comprendre dans la vie d'un laboratoire scientifique ce qui

[8] Ce découpage sert à l'Apec à élaborer des grilles de rémunération pour les différents métiers du marché de l'emploi des cadres. Ce référentiel est présenté sous forme de fiches métiers.

[9] Expressions de leur tuteur en entreprise citées par des étudiants de la filière sélective en Maîtrise de Sciences de Gestion (Université de Nantes) lors de leur soutenance de stage. Observations menées entre 2001 et 2007.

permet la découverte[10], définir les catégorisations propres aux internes en médecine face à leurs patients[11], deux projets de recherche qui se rejoignent sur le choix d'une méthode inductive particulière : endosser le rôle de l'ignorant, du débutant, de celui qui doit tout se faire expliquer. Ne pas savoir, ou prétendre ne pas savoir, devient riche d'une valeur méthodologique particulière : l'*être débutant* est porteur d'une forme de maïeutique renouvelée. Le caractère non-fini du débutant, cette gaucherie évoquée plus haut, semble le rendre mieux capable d'être le réceptacle de l'étrangeté du quotidien de l'entreprise.

Le tremplin de la narration

La proposition faite par l'auteur d'emboîter les pas d'un débutant est une figure classique de la narration que l'on se réfère à la littérature ou au cinéma de fiction. Fabrice à Waterloo est bien ce jeune homme perdu au milieu d'une bataille qu'il ne comprend pas. La vision des stratèges qu'offrent les manuels d'histoire lui est impossible. Stendhal donne à voir le fouillis militaire dont son héros ne parvient pas à faire sens. Avec Lucien de Rubempré, Balzac crée le modèle vivace du jeune et joli provincial à la conquête de Paris. Et Rastignac est une autre figure de jeune homme, moins fragile que Rubempré, cherchant à tout prix à s'affranchir de sa qualité de débutant. La figure du débutant abonde dans le cinéma de cette troisième époque (tableau 10.2, page suivante). Aux jeunes gens enthousiastes (*Nous irons à Paris* – 1949) ou emplis de doutes (*Le Point du jour* – 1948) de l'après-guerre, succède pendant trois décennies une cohorte d'ambitieux (*A nous deux Paris* – 1965), de candides bien intentionnés (*Je sais rien mais je dirais tout* – 1973) et d'héritiers réticents (*L'Aile ou la cuisse* – 1976). La décennie 1980, peut-être à mesure que mature la génération du baby-boom, est beaucoup plus portée sur les défis auxquels doit faire face la figure de l'adulte. Le héros est alors un trentenaire ou un jeune quadragénaire, le débutant disparaît presque des écrans pour ce qui est de l'échantillon de films recensés.

La décennie suivante voit, dans notre corpus, le retour du débutant en apprenti cadre jonglant entre formation, « *junior entreprises* », « *OPA et LBO* »[12] (*Sup de fric* – 1991). Le changement de génération que marque le regain d'intérêt pour le jeune homme dans l'entreprise fictive est aussi perceptible dans le renouvellement des interprètes, constat qui sera moins vrai pour les réalisateurs. A Gérard Philipe, Belmondo, Jean-Pierre Léaud, Jacques Dutronc, et Patrick Bruel un peu plus tard, succède une descendance composée de noms

[10] Bruno Latour et Steve Woolgar, *La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*, Paris, La Découverte, 1988.
[11] Howard S. Becker, *Les ficelles du métier*, Paris, La Découverte, 2002.
[12] Termes utilisés dans les dialogues du film.

encore inconnus du grand public et de quelques héritiers (Paul Blain, Anthony Delon)[13]. Entre 1995 et 2002, se multiplient les fictions édifiées sur le parcours du jeune diplômé dans son premier emploi (*Ressources humaines* – 1999) ou son premier stage (*Stupeur et tremblements* – 2002).

Tableau n° 10.2 – Le débutant au cinéma (1948-2005)

Film	année de production	le débutant : personnage et interprète	importance du rôle	secteur d'activité
Le Point du jour	1948	Larzac, jeune ingénieur (Jean Desailly) Georges Gohelle, jeune ouvrier (Michel Piccoli)	personnages principaux	mine
Nous irons à Paris	1949	Jacques (Philippe Lemaire) Julien (Henri Genès) Paul (Christian Duvaleix)	personnages principaux	radio
Topaze	1950	Topaze (Fernandel)	le personnage principal	affaires
Les Dents longues	1952	Louis Commandeur (Daniel Gélin)	le personnage principal	presse
French cancan	1954	Nini (Françoise Arnoul)	un personnage principal	divertissement
Pot-Bouille	1957	Octave Mouret (Gérard Philipe)	un personnage principal	commerce
Germinal	1962	Etienne Lantier (Jean Sorel)	le personnage principal	mine
A nous deux Paris	1965	Patrick Cartier (Michel Subor) Michel Lamballe (Olivier Despax)	personnages principaux	finance & presse
A belles Dents	1966	Eva Ritter (Mireille Darc)	le personnage principal	aciéries & publicité
L'Héritier	1972	Bart Cordell (Jean-Paul Belmondo)	le personnage principal	aciéries
La Nuit américaine	1972	Alphonse (Jean-Pierre Léaud)	secondaire	cinéma
Je sais rien mais je dirais tout	1973	Pierre Gastié-le-Roy (Pierre Richard)	le personnage principal	armement
C'est dur pour tout le monde	1975	Letellier (Francis Perrin)	le personnage principal	publicité
Mado	1976	Pierre (Jacques Dutronc)	secondaire	promotion immobilière
L'aile ou la cuisse	1976	Gérard Duchemin (Coluche)	un personnage principal	restauration
La Banquière	1980	Emma Eckhert (Romy Schneider)	le personnage principal	finance
La Tête dans le sac	1984	Dany Lombaire (Patrick Bruel)	secondaire	publicité
Itinéraire d'un enfant gâté	1988	Albert Duvivier (Richard Anconina)	un personnage principal	nettoyage industriel
Sup de Fric	1991	François Cardeau (Anthony Delon) Victor Dargelas (Cris Campion)	personnages principaux	formation
Les Sables mouvants	1995	Manuel (Daniel San Pedro)	un personnage principal	bâtiment
Fast	1995	Jean-Louis (Frédéric Gélard)	le personnage principal	restauration
En avoir (ou pas)	1995	Alice (Sandrine Kiberlain)	le personnage principal	usine & chômage
Ainsi soit-il	1999	Régis (Paul Blain)	le personnage principal	affaires
Ressources humaines	1999	Frank (Jalil Lespert)	le personnage principal	usine
Une affaire de goût	1999	Nicolas Rivière (Jean-Pierre Lorit)	un personnage principal	industrie
Stupeur et tremblements	2002	Amélie (Sylvie Testud)	le personnage principal	tertiaire
Violence des échanges en milieu tempéré	2002	Philippe Seigner (Jérémie Rénier)	le personnage principal	conseil-audit

Source : corpus théorique

Alors que précédemment les noms de réalisateurs confirmés figuraient aux génériques - Christian Gion, François Truffaut, Claude Zidi, etc., une partie des films réalisés à partir de 1995 sont l'œuvre de réalisateurs pour lesquels il s'agit du premier long métrage : Dante Desarthe pour *Fast* – 1995, Laetitia Masson pour *En avoir (ou pas)* – 1995, Laurent Cantet

[13] Si quelques uns de leurs prédécesseurs ont, dans ce rôle de débutant, aussi fait figure de jeunes gens à la courte filmographie, ce n'est pas seulement l'effet rétrospectif qui rend familiers un grand nombre des anciens débutants. Gélin a été l'interprète de 23 longs métrages avant 1952, Gérard Philipe de 24 films avant 1957, Belmondo de 47 et Jean-Pierre Léaud de 27 avant 1972. (source des filmographies : http://cineressources.bifi.fr)

pour *Ressources humaines* – 1999 et Jean-Marc Moutout pour *Violence des échanges en milieu tempéré* – 2002.

Dans ces derniers films, une situation unique, l'entrée dans la vie active, est suffisamment riche pour nourrir la fiction. De façon paradoxale, si la scène inaugurale, l'entretien de recrutement, est bien figurée dans certains films, elle ne concerne pas les jeunes diplômés. Parmi les films qui mettent en exergue de façon marquante ce moment du recrutement, le candidat est souvent une femme : *Les bonnes Femmes* – 1959, *En avoir (ou pas)* – 1995, *Violence des échanges en milieu tempéré* – 2002. Il s'agit soit d'employées ou d'ouvrières pour ces deux premiers films, soit d'une cadre expérimentée dans le dernier cas. Les trois films soulignent la dissymétrie de la situation et sa violence symbolique, mais c'est un moment qui n'apparaît pas comme une caractéristique du débutant. La représentation de ce moment ailleurs dans le corpus théorique est cependant intéressante en ce qu'elle tend à placer les hommes en charge du management hors du champ visuel, nous y revenons dans l'encadré 10.1 (page suivante). Les rites de passage qui affectent le débutant dans la fiction sont autres. Le fait qu'il soit indemne de celui-là tendrait à le distinguer de la masse des autres demandeurs d'emploi, moins qualifiés ou moins jeunes[14].

Cette absence de la fiction laisse supposer que le jeune cadre serait identifié, recruté selon des critères et des procédures ad hoc. La qualité de débutant telle que nous l'avons définie avec son aura littéraire, sa grâce des débuts, sa capacité à la candeur, contribue à cristalliser un état par nature temporaire. Le débutant tendrait à rejoindre le cadre administratif vu lors de l'époque précédente, un individu figé dans un rôle étroit. Sa capacité à comprendre de façon neuve l'entreprise se trouverait ainsi réduite à l'impuissance, à moins qu'elle ne soit juste très encadrée. L'usage de la métaphore scolaire pourrait éclairer l'exercice de ce contrôle.

[14] L'univers des cabinets de recrutement, espace blanc, imposant et labyrinthique, occupe une longue séquence de *L'Argent des autres* – 1978 ; les candidats sont des cadres expérimentés. Les recruteurs sont invisibles, masqués derrière des glaces sans tain ou de fausses identités. Centré sur un personnage de chargé de pouvoir, le film dénonce la violence symbolique et néanmoins intenable exercée sur ce cadre au milieu de sa carrière.

Encadré n° 10.1 – L'entretien d'embauche

Dissymétrie et violence symbolique

Nous avons choisi de retenir trois films qui consacrent une scène mémorable à l'entretien de recrutement : *Les bonnes Femmes* – 1959, *En avoir (ou pas)* – 1995, *Violence des échanges en milieu tempéré* – 2002.

Scène 1 - *Les bonnes Femmes* ou la relation dissymétrique

Dialogue entre le directeur d'un magasin d'électroménagers et luminaires et une nouvelle embauchée [le piano en fond musical offre des gammes de débutant des plus primesautières] : « *Que vous arrivassiez en retard le jour même de votre entrée en fonction chez moi, je n'insisterai pas sur ce fait.* (…) *Seulement si je regarde l'heure* [le bureau directorial compte une horloge murale, un métronome et un éphéméride], *c'est parce que je constate qu'elle marque votre entrée dans la vie, mon enfant. Vous travaillez maintenant, vous ne dépendez plus que de vous-même. Vous êtes une femme à présent.* [Il avait quitté son bureau pour s'asseoir près d'elle, maintenant il se lève] *Charmante. Permettez-moi de vous féliciter et de vous offrir une fleur… Je vais donc vous lire le règlement de cette maison. »* Il le récite tel un maître d'école, elle paraît tétanisée. « *Vous êtes ambitieuse mon enfant ?* » Un gros plan saisit les deux visages, il est légèrement en retrait et la regarde. Elle, son visage vers nous, le regarde en l'évitant, en oblique. Elle hésite, se tourne vers lui pour articuler un « *oui* » peu convaincant.

Scène 2 - *En avoir (ou pas)* ou la violence symbolique

Séquence d'ouverture en plan fixe : des femmes très diverses, vues en plan rapproché, se succèdent. Les trois minutes que dure la scène laissent deviner des entretiens d'embauche. Elles répondent à des questions formulées par une voix masculine, leur interlocuteur n'est jamais vu. Leur visage, leur parole parfois hésitante, le défilé de ces femmes, la durée de la scène, tout cela rend la situation difficilement supportable. Les questions stéréotypées du recruteur amènent des réponses sincères et par là même déplacées : une jeune femme à qui il est demandé de lister ses principales qualités répond : « *Je ne m'en vois pas personnellement*. » Quand on apprendra plus tard que l'héroïne est *« licenciée pour des raisons économiques* », les entretiens d'embauche apparaîtront rétrospectivement sous un jour nouveau.

Scène 3 - *Violence des échanges en milieu tempéré* ou la situation intenable

A la fin du récit (sq.10), mais avant l'annonce de la vente de la firme, la responsable juridique quitte plus tôt que d'ordinaire l'entreprise. On voit cette blonde élégante, la petite cinquantaine, pénétrer une agence de recrutement, expliquer le motif de sa venue, « *le poste de juriste* », et se retrouver assise à côté de jeunes femmes de 25 ans aux regards scrutateurs. Quelques secondes plus tard, elle sera hors de l'agence, sortie en hâte et sans explication. La simplicité de la scène fait ressortir le caractère inadéquat de cette candidature et la violence de cette inadéquation. Dans la séquence suivante, effondrée dans un canapé devant un fond de whisky, cette cadre, mine défaite, peignoir négligé, avouera avoir tout sacrifié à sa carrière.

Constantes

Ces trois scènes présentent plusieurs constantes :

- La dissymétrie de situation

Face à un homme, cadre ou patron, se trouve une femme en situation de fragilité du fait d'un plan social à venir, de son niveau d'étude et de son expérience professionnelle : personnages peu expérimentés ou sous diplômés dans *Les bonnes Femmes* – 1959 et *En avoir (ou pas)* – 1995 ou cadre trop compétente et déjà trop âgée dans *Violence...* – 2002. Le film de Chabrol de 1959 offre une représentation digne de Tex Avery, dans le face-à-face du patron et de la jeune fille, on croit voir le loup et le chaperon rouge.

1/2

Les deux films plus tardifs ne montrent pas le recruteur, le dispositif filmique laisse passer *a minima* ce rôle : une voix off ou l'attente devant une porte fermée, tout en montrant l'effet du dispositif sur les candidates : la perte de leurs moyens du fait de l'artifice de la situation.

- La dissymétrie de parole

On ne demande à la candidate de 1959 qu'un acquiescement, le dirigeant monopolise la parole. Le recruteur des années 1990 fait preuve d'une aisance verbale dans la manière dont il enchaîne des formules toutes faites jusqu'au « *On vous rappelle … dans une semaine.* » Aucun de ces entretiens n'est un dialogue ; sous l'apparence d'un échange, ils suivent une grille normée. Et il y a comme un fond d'obscénité à ces échanges qui n'en sont pas.

Les deux derniers films illustrent de façon très critique ce qui est attendu des candidates et qu'elles ne parviennent pas à réaliser : se vendre soi-même, tel un produit sur un marché concurrentiel, devoir se présenter sous son meilleur jour, afficher une attitude constructive. Les candidates sont peu douées pour le jeu des faux semblants et de l'optimisme factice, la dernière s'exclut elle-même du jeu parce que dans l'impossibilité de prétendre qu'elle n'est pas le produit obsolète que les autres voient en elle.

- Doublepensée et dispositif infantilisant

L'entretien de recrutement fonctionne à la manière de la doublepensée, le contenu du discours est contredit par le dispositif. L'*être adulte* promis par le dirigeant des *bonnes Femmes* est dénié par le ton de maître d'école, par la confiscation de la parole, par l'ambiguïté de sa conduite.

Dans les trois scènes décrites, le discours maintient le candidat à l'état de mineur. Les termes 'entretien de recrutement', 'entretien d'embauche', 'entretien d'évaluation', renvoient à l'idée de dialogue, d'échange, d'écoute réciproque, mais la situation est représentée comme un dispositif dissymétrique de normalisation. Se prêter au jeu est alors le premier moment d'allégeance attendu de la part du futur salarié. *Violence…* reproduit à l'infini la situation à travers les entretiens menés par le jeune consultant avec les salariés de l'entreprise rachetée.

- La dépréciation de l'action managériale

A aucun moment ces films n'envisagent le recrutement en adoptant le point de vue du recruteur, ou en prenant en compte les questions qui se posent à lui. Les risques et les difficultés que représente un recrutement sont oubliés par un discours critique.

2/2

La métaphore scolaire

Dotée des potentialités de révélateur de par sa nature et l'héritage romanesque, la figure du débutant est confortée à nos yeux de spectateur par le recours à la métaphore scolaire. La rhétorique du film repose en effet sur une série d'indices d'ordre scolaire. Le récit chronologique s'étale sur une année, à première vue de la rentrée des classes aux vacances de l'été suivant. Un premier découpage donne à voir une succession de temps inscrits dans une logique toute didactique de l'entrée en matière à la conclusion (tableau 10.3 page suivante). Nous suivons un jeune homme blond à la plage, puis sur la dalle de La Défense. Nous le suivrons lors de son premier jour dans l'entreprise, lors de sa première mission, etc. Nous serons invités à partager ses doutes, puis à juger de la résolution qu'il apporte à ses problèmes

moraux. Plus qu'à des temps, le film nous met face à des événements qui font sens pour le débutant : la rentrée et l'équipement tout neuf du jeune cadre (ordinateur portable, téléphone mobile, carte magnétique), la visite de l'usine et la découverte de l'industrie, la visite de l'appartement parisien et la prise de conscience de son pouvoir d'achat, le premier rendez-vous chez un client et la prise de parole publique, la conduite de la berline luxueuse de son supérieur hiérarchique, jusqu'à la fête de fin d'année donnée par l'entreprise à ses salariés et le recueil des lauriers par le jeune homme.

Tableau n° 10.3 – Structure filmique

	Parties / Séquences		Durée
	Entrée en matière		
	1	La rentrée	**3'53"**
	2	Visite scolaire	**2'27"**
	1ers développements		
thèse	3	Prise de contact intime	**4'43"**
thèse	4	Prise de contact professionnel	**5'15"**
thèse	**La mission**		
thèse	5	Approfondissement	**6'07"**
thèse	6	Une journée type de consultant	**4'35"**
thèse	7	Poursuivre ses investigations	**6'50"**
thèse	8	Bilan d'étape	**8'22"**
antithèse	**Les difficultés**		
antithèse	9	Evaluer	**21'03"**
synthèse	**Le correctif**		
synthèse	10	prendre l'air	**12'37"**
synthèse	11	conclure	**15'53"**
synthèse	12	générique de fin	**3'20"**
	Durée totale		**95'05"**

Parallèlement, il fait son entrée dans la vie de couple et y connaît un parcours similaire. Le film s'ouvre sur une scène estivale et se clôt sur la même plage au moment du générique de fin. Alors que le film suit une stricte chronologie, le générique final renvoie à la scène d'ouverture. Nous retrouvons bien la même plage, les mêmes personnages en fond ; dans la dernière séquence sont visibles le débutant et sa petite amie. Mais celle-ci n'est pas celle qui a occupé la place durant le récit. Cette reprise de la première scène laisse imaginer que dès l'origine la remplaçante est déjà présente, comme si une partie de l'histoire n'avait pas eu lieu et que le cycle ramenait au point de départ à la manière dont les rentrées se succèdent pour certains écoliers. A moins que les mésaventures du jeune homme dans l'entreprise aient été

prévisibles au point d'en pouvoir dessiner la fin dès l'origine. Le leitmotiv *mezzo voce* perçu dans l'enchaînement des face-à-face est recouvert par le rythme plus ample du cycle annuel. La suite de jours répétitifs dont la constance et la régularité canalisent toute velléité d'action est bousculée par les événements propres à ce cycle annuel (temps forts eux-mêmes inscrits dans la répétition : la fête de l'entreprise, les congés payés, la rentrée…). Ce double cycle donne forme à un monde réglé, apaisé, hermétique aux contingences extérieures et cependant sans ennui car vivant ses propres grandes scènes. Le débutant voit sa liberté inscrite dans ce parcours à la prévisibilité confortable où l'intensité ne naît pas du contact avec l'extérieur mais d'une rythmique intrinsèque.

La métaphore visible à deux niveaux dans le découpage (le déroulement d'une année scolaire et le propos conçu comme une dissertation) est aussi portée par un moment particulier du récit, la visite de l'usine (séquence 2). La première vision de l'entreprise industrielle est celle d'une visite par des écoliers accompagnés de leur instituteur. La scène brève (0'52'') permet d'entrer dans l'usine pour ensuite, abandonnant les enfants, en poursuivre la découverte dans le bureau de la production puis dans les vestiaires. La scène est répétée quand Philippe fait le tour de l'usine avec le directeur commercial (sq.7). Ce rapport scolaire au monde industriel est suffisamment affirmé dans plusieurs films contemporains pour qu'il vaille de s'y attarder : *La Raison du plus faible* – 2007 ouvre aussi sur la visite scolaire d'une industrie mais le haut-fourneau a fermé et le guide dévoile aux enfants un monde passé. Cette obsolescence est, dans le film, celle des termes techniques ou sociaux désuets (le processus industriel expliqué aux élèves, « *l'élite ouvrière* »), celle des usines démantelées où poussent déjà des herbes folles, celle des ouvriers confinés au café ou à la culture de leur jardin, celle de l'immense usine moderne d'embouteillage, propre et vide, où un unique technicien surveille le bon fonctionnement des machines. *La seconde Fois/La seconda volta* – 1995 témoigne d'une même vision de l'évolution de l'outil industriel. Un universitaire, professeur d'économie, visite l'usine Fiat de Turin[15] ; dans l'atelier de la chaîne de montage, entièrement automatisée, lui et son guide sont les seules personnes visibles. Ces deux films, à l'instar de *Violence…*, en faisant le choix du tournage en décor réel, semblent rechercher dans une approche d'ordre documentaire, le témoignage le plus en prise sur la réalité industrielle, et montrent simultanément combien ce monde échappe au contemporain. L'industrie conçue comme le domaine de l'identité ouvrière - qui est le référentiel de ces créations - y est inscrite dans le passé sur lequel on se penche, d'où l'approche muséale et l'impossibilité de retrouver la verve

comique qui illumine le corpus pour les périodes antérieures. L'usine est un monde trop peu familier pour être risible[16].

Le caractéristique de la visite scolaire, en dehors du fait qu'elle relève parfois du pensum, est qu'elle repose sur un présupposé pédagogique : voir équivaut à comprendre. L'idée ne semble pas fausse, elle n'en est pas moins réductrice quand elle s'entend plus précisément comme la compréhension d'un domaine étranger par une unique visite. Il est tentant de rapprocher cette pratique pédagogique de la visite pastorale pratiquée par les églises réformée et catholique. Cette visite est conçue comme le moment fort d'une rencontre qui doit être préparée. Cette rencontre implique le déplacement physique de l'évêque ou du diacre vers les croyants. Il n'y a pas convocation chez l'évêque du curé ou des paroissiens, il y a le mouvement inverse, condition nécessaire pour apprécier la situation d'une paroisse et pour transmettre ce que l'église nomme une parole d'orientation. On voit là que le déplacement physique permet évaluation, gouvernance et échange[17]. La visite scolaire n'a pas cette dimension et l'image qui en ressort n'évite pas le manichéisme. Dans la dialectique d'oppositions qui constitue le film, les effets de contraste entre le secteur tertiaire et l'industrie se double d'une comparaison entre Paris et la province (voir tableaux 10.4 et 10.6). L'industrie est représentée par une firme d'entreprenariat familial située en province, « *Janson Métal Industrie* » dirigée par son « *PDG* », un M. Dehaye à l'air ennuyé. Une partie des cadres y a fait sa carrière, les ouvriers que l'on voit défiler lors des entretiens d'évaluation ont entre trente et cinquante-cinq ans. A l'opposé, la firme de conseil en organisation « *MacGregor* » fait partie d'un groupe américain. Les consultants sont de jeunes diplômés, la hiérarchie visible est quadragénaire hormis le directeur général, plus âgé, qui apparaît uniquement lors de la soirée de séminaire (sq.11). Les premiers ont le souci de la chose bien faite, les derniers cherchent à faire carrière. Représentant l'industrie, le personnage de Manin, le directeur de la production, apparaît comme un responsable à forte culture technique, il dirige son équipe, « *les gars* »[18], avec le souci de réaliser le meilleur produit. Protecteur vis-à-vis de ses subordonnés, il est dans un rapport facilement abrasif avec ses pairs, il se heurte au directeur commercial et, malgré son amitié pour elle, n'évite pas les remarques misogynes envers la responsable juridique. Peu

---

[15] Le metteur en scène, Mimmo Calopresti, a réalisé plusieurs documentaires sur Fiat : *Tout était Fiat / Tutto era Fiat* – 1997 et *A la Fiat c'était comme ça / Alla Fiat era così* – 1990.

[16] Ce regard révérencieux et très extérieur semble un prolongement du rêve d'une entreprise sans usine exprimé en juillet 2001 par un dirigeant d'une entreprise du CAC 40, le polytechnicien Serge Tchuruk, *Le Monde*, 1er juillet 2001.

[17] Faut-il rappeler que la première pratique de l'audit organisationnel pour une firme telle que celle mise en scène par le film est la "visite" du ou des consultants auprès de l'organisation auditée ? Le déplacement de soi est un des éléments du dispositif évaluatif.

stratège, il sera le dernier à comprendre les enjeux de l'audit et ne pourra tenir sa position protectrice face au plan social.

Le personnage de Manin est l'expression faite homme d'un monde professionnel où compte le goût du travail bien fait et où la qualité de travail du salarié trouvera sa juste et nécessaire reconnaissance. Le récit en fait un modèle frappé d'obsolescence quand les stratégies personnelles prévalent à tous les degrés de l'échelle hiérarchique. Contrairement à la figure du manager ingénieur vue précédemment, le directeur de la production n'a pas la capacité à traverser l'espace social et à y trouver une légitimité plurielle. Il n'a pas plus la capacité à dépasser les lignes verticales de l'organigramme contrairement à l'ouvrier des années 1930, inventeur au sens commercial aiguisé. Et, autour de lui, il n'y a pas de collectif. La capacité du groupe ouvrier à se mobiliser dans l'organisation de luttes comme de fêtes n'est plus. Le comité d'établissement cité au détour d'un dialogue n'a aucun rôle dans l'intrigue.

Tableau n° 10.4 – les caractères de l'opposition tertiaire / industrie

	les états du tertiaire	les états de l'industrie
	MacGregor	**Janson Métal Industrie**
localisation	Paris La Défense immeuble contemporain	la province usine
	bureaux paysagers collectifs	bureaux compartimentés individuels
référentiel	le groupe d'appartenance américain	l'entreprise familiale
	slogan : "work hard, play hard"	une étiquette de belle endormie : "assoupis", "... sous vos lauriers"
	une culture ouverte sur le monde	un enracinement local
	la clientèle : firmes implantées à l'étranger, "Honk-Kong", "marché asiatique"…	les produits : une gamme étendue, des échantillons exposés en vitrine (moules, canettes, "tubulures"…)
	le relationnel : "la commissaire européenne à la concurrence", "le Salon de Stuttgard", "les chefs d'entreprise"	les savoir-faire : "prototype", "réglages", matières 1ères variées (titane, alliages légers...)
les hommes	encadrement supérieur : masculin, quadragénaire	encadrement supérieur : essentiellement masculin, quadra et quinquagénaire
	le personnel : essentiellement masculin, jeune, mobile (ni couple, ni enfant), diplômé, polyvalent (compétences en organisation, contrôle de gestion, marketing,...)	le personnel : hommes et femmes vivant en couple ou divorcés, parents, installés, peu diplômés, peu polyvalents

[18] Terme utilisé systématiquement par le directeur de production pour désigner son équipe. La présence d'ouvrières dans l'usine laisse supposer un pluriel inclusif ou plus vraisemblablement la référence à l'équipe resserrée d'un personnel qualifié (ouvriers et techniciens).

Face à la passivité de l'entreprise provinciale, le cabinet de conseil affiche tous les caractères de la modernité et du dynamisme ainsi que les clichés inhérents au genre. L'inanité de son slogan semble un écho déformé des promesses que la publicité institutionnelle affiche, à destination des cadres et dirigeants, dans la presse économique ou d'information générale : « *Générateur de croissance* », « *Accélérateur de réussite* », « *The power of dreams* », « *The next level of performance* »[19]. Le choix de l'anglais est intéressant, inférant une culture anglo-saxonne ou internationale, il permet de présenter un motto volontariste tout en se préservant du ridicule. « *Work hard, play hard* » est repris en chœur par l'ensemble des cadres salariés de MacGregor lors du séminaire (sq.11). Peut-on imaginer une même scène avec ce slogan en langue française ? « *Travailler dur* » renvoie à une idéologie amplement moquée dans le cinéma français des années 1930, « *s'éclater un max* » a le défaut d'être trop explicite (sur les méthodes que cela laisse imaginer) et totalement puéril (en traduisant un comportement incontrôlé). Le passage à l'anglais n'est pas seulement une manière de déjouer le sens critique dont témoignent les films du corpus théorique, c'est aussi le révélateur de l'origine anglo-saxonne des grandes firmes de conseil en organisation et, pour ce qui est de leur communication en France de la contrainte juridique qui encadre leur capacité à faire de la publicité. En effet, les grands réseaux de cabinets de conseil sont à l'origine des cabinets d'audit comptable et de commissariat aux comptes qui ont connu une longue histoire de fusions successives de firmes dont les plus anciennes furent créées au milieu du XIX^{e} siècle. Pour sept de ces groupes actifs en France, nous observons une communication d'autant plus discrète qu'elle n'est possible que de façon très cadrée (tableau 10.5, page suivante). La profession comptable n'a pas accès à la publicité du fait de la législation française[20]. Par ailleurs, à la suite de l'inculpation du cabinet Arthur Andersen pour certification de comptes falsifiés[21], la loi sur la sécurité financière de juillet 2003 ne permet plus aux cabinets d'audit d'exercer en France d'activité de conseil auprès de la clientèle pour laquelle ils effectueraient une mission de commissariat aux comptes[22]. Ces éléments de contexte expliquent autant la stratégie de filialisation que le caractère prudent de la communication de cette profession : l'identification des maisons mères en tant que des firmes de certification et d'expertise

[19] Cet échantillon relevé dans *Enjeux Les Echos*, n°239, octobre 2007 correspond à des publicités institutionnelles ou présentant une offre de produits ou services destinée aux entreprises.

[20] On peut lire dans le *Code de bonne conduite en matière de communication*, texte adopté par le Conseil national des commissaires aux comptes le 7 décembre 2000 et par le Conseil supérieur des experts-comptables le 14 décembre 2000 : « *Le Conseil supérieur et le Conseil national, sur la base des articles 23 de l'ordonnance du 19 septembre 1945 et 75 du décret du 12 août 1969, ont établi le présent Code de bonne conduite. (…) Article 2 : Publicité. La publicité, entendue comme l'achat d'espace sur tout support en vue de vendre des services, est interdite aux experts-comptables et aux commissaires aux comptes.* »

[21] Dans le cadre de l'enquête ouverte le 17 octobre 2001 par la *Security and Exchange Commission*, équivalent de la COB pour les Etats-Unis, sur les pratiques du courtier en énergie Enron.

comptable a nécessité la prise d'autonomie des filiales spécialisées en conseil en organisation. Sur le plan de la communication, on observe l'absence de slogan (Deloitte, KPMG, Mazars) ou le fort degré de généralisation de celui-ci qui confine à une forme de vacuité. La contrainte légale comme la nouveauté de la pratique publicitaire ne permettent pas encore l'expression d'un positionnement très travaillé.

Tableau n° 10.5 – La communication des cabinets de conseil en organisation[23]

Firmes présentées dans l'ordre chronologique de la création du cabinet original

Firme	Slogan pour la France
Deloitte (1845 R-U > 1990 Deloitte et Touche création de la marque Deloitte en 2003	/
Ineum consulting (ex Deloitte Consulting France 2003 -)	"et votre vision devient entreprise"
PricewaterhouseCoopers (1849 R-U > 1998 -)	Connectedthinking
Ernst & Young (1849 R-U > 1989 -)	La Qualité par principe™
KPMG (1870 R-U > 1987 -)	Premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil
Arthur Andersen (1913 E-U > Arthur Andersen & Co 1918 - 2002)	Think straight, talk straight
Accenture (ex Andersen Consulting 2001-)	High performance. Delivered.
Mercer (1937 E-U > 1959 -) sous la dénomination de MERCER depuis 2007	Passez à l'action, appelez Mercer www.timetocallmercer.com
Mazars (1940 Fr -)	/

Légende

Mercer (1937 E-U > 1959 -)	**Raison sociale de la firme** (date de création du premier cabinet, pays d'implantation originelle **>** date de création de la raison sociale actuelle – date de cession d'activité)

Sources : annexe 4.c

Mais ce détour souligne, d'une part, la capacité des firmes de conseil à s'inscrire dans la modernité en dépit de leur ancienneté et, d'autre part, la prégnance de la dimension comptable

[22] Voir les six articles L. 822-11 à L. 822-16 portant sur le principe de séparation de l'audit et du conseil de la loi sur la sécurité financière.

[23] Il s'agit soit d'un slogan ou parfois d'un *motto* visible sur les documents institutionnels (pour KPMG par exemple).

et de l'audit sur le discours managérial, si l'on en juge à l'aune des acteurs anglo-saxons du marché.

L'on retrouve ce prisme comptable dans la fiction. Le récit fait de la première entreprise une victime du capitalisme financier, et de la seconde un exécutant cynique au service de ce même capitalisme. La firme industrielle, à la demande du dirigeant qui souhaite s'en retirer, est évaluée pour être revendue. Mais la manière dont le responsable de la mission d'audit, Hugo Paradis, présente les faits laisse voir une stratégie toute autre où le client n'est ni l'entreprise ni le dirigeant désignés jusque là :

> Séquence 4, l'audit commenté : Directif, Hugo Paradis fait le point avec son jeune consultant : « *L'important c'est de savoir si Janson peut être rapidement mis au standard de notre client. Lui, ce qu'il veut c'est poursuivre son extension dans le titane et les alliages légers. Pour que ça fonctionne chez Janson, il faut tout redéfinir : baisse des coûts, gain de productivité, redéploiement commercial.* »
> « *Et ça ne risque pas de se savoir ?* »
> « *Quoi ?* »
> « *Le rachat.* »
> « *Alors là, c'est le fiasco, grève, l'acheteur qui se tire et nous on remballe.* »

Dans les jeux d'opposition qu'exprime le tableau d'opposition tertiaire / industrie (tableau 10.4), on peut lire une rupture entre deux modes de management qui fait écho à ce que Luc Boltanski et Eve Chiapello ont analysé comme le passage, depuis les années 1990, à un troisième esprit du capitalisme[24]. Ces deux auteurs dépeignent la flexibilité, l'adaptabilité et la mobilité se substituant aux valeurs de stabilité et de progression patiente d'une carrière menée au sein d'une seule entreprise, si l'on s'en tient à la question de la place des hommes dans l'entreprise - question qui occupe une place non négligeable dans le cinéma français. Et la persistance de l'école dans le corpus théorique comme référentiel pour montrer l'entreprise nous semble aussi renvoyer aux hommes et en particulier aux rapports hiérarchiques. La salle de classe y apparaît comme le modèle permettant de comprendre la vie dans l'entreprise. La contrainte de la classe (autorité, ordre, déphasage du contenu de l'enseignement par rapport au monde extérieur) moquée, est présentée comme une équivalence au management des entreprises. En ce sens, *Violence…* se situe dans la continuité de *A nous la liberté* – 1932 et de *La vie est à nous* – 1936.

Enfin, la métaphore scolaire est portée par la relation de maître à élève qui se joue entre le débutant et le « *partner* » qui l'encadre. Ce registre particulier se retrouve dans le vocabulaire

[24] Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 2006.

des cabinets d'audit. Dans leur jargon professionnel, il est question de « *redoubler une classe*» quand un auditeur n'est pas promu à la fin de l'année au grade supérieur, de « *sauter une classe* » lorsque l'auditeur a une double promotion. Dans ces structures aux niveaux hiérarchiques très marqués, à chaque année correspond un grade et l'évaluation des auditeurs par leur supérieur est une pratique permanente. Le film apporte sa propre interprétation à ces relations basées sur la mesure de la valeur, c'est ce que nous allons observer dans le lien qui se noue entre le débutant et Hugo Paradis.

Pygmalion et sa création

Le management dans ce film trouve une expression en profond accord avec l'étymologie anglo-saxonne, il y est question d'une relation à l'autre sous le mode pédagogique. Ici, le supérieur hiérarchique choisit et façonne le cadre débutant à la manière d'un Pygmalion. Le terme n'est pas trop fort pour qualifier la relation d'élection qui se noue entre le débutant et le cadre confirmé.

Un choix électif

Le cabinet de conseil MacGregor met face à face deux personnages éloignés sur l'échiquier hiérarchique : Philippe Seigner (Jérémie Rénier) et Hugo Paradis (Laurent Lucas). Autant le premier, notre débutant, sent sa province et retient peu l'attention en jeune blond râblé et gauche, autant le second laisse une impression marquante. Un physique comme extrait d'une gravure d'Albrecht Dürer, stature haute, visage longiligne et menton prognathe accentué par un bouc, expression sévère, tout dans son apparence semble porter témoignage de son caractère sérieux et de son professionnalisme. Ses attitudes redoublent cette impression : la voix assertive, l'absence d'humour, les manières brusques posent le personnage en homme de pouvoir.

Au début du récit (sq.1, voir tableau 10.6, ci-après), Philippe est présenté au milieu de différents collectifs : foule estivale, usagers du métro, employés à La Défense et jeunes cadres chez MacGregor. Il ne se distingue de ces groupes qu'à une seule reprise : lors d'un incident dans le métro quand il intervient en faveur d'une jeune femme, Eva.

Tableau n° 10.6 – Les rythmes du film à travers le découpage

	Séquence	Scène	Durée	Lieu de l'action	Personnages visibles à l'écran
1	**La rentrée**		**3'53"**		
		générique	0'24"		
			0'28"	une plage	foule estivale
		générique	0'36"	métro	foule des passagers
			1'13"	dans la rame	Eva et Philippe
		générique	0'16"	**La Défense** (ext.)	des passants
		dans l'entreprise	0'17"	La Défense (int.), bureau de matériel	remise de matériel (ordinateur et téléphones portables) aux jeunes recrues
			0'39"	couloirs : chez McGregor	les jeunes recrues, des consultants dont Hugo Paradis
2	**Visite scolaire**		**2'27"**		
		la visite expliquée	0'52"	une usine : les ateliers	écoliers, enseignant
		prototype	0'30"	bureau de la production	le chef de production, Manin et le directeur commercial, Molinaro
		l'audit annoncé	1'05"	vestiaires	Manin et Delmas, responsable juridique
3	**Prise de contact intime**		**4'43"**		
			0'15"	métro	Philippe, la foule du métro
			2'45"	La Défense (ext. et café)	Philippe et Eva. Philippe seul devant l'immeuble de bureaux
			1'42"	chez Eva	Eva, sa mère, sa fille
4	**Prise de contact professionnelle**		**5'15"**		
		l'audit présenté	2'06"	chez Janson Métal Industrie : une salle de réunion	Hugo Paradis, Philippe, le dirigeant et les cadres de Janson
		l'audit commenté	3'09"	en voiture	Hugo Paradis, Philippe
5	**Approfondissement**		**6'07"**		
		se connaître	2'42"	dans Paris	Philippe et Eva
		entretien	2'00"	chez Janson : les ateliers. Puis un bureau	les 2 consultants, 1 employée au service du contentieux
		évaluation	1'25"	le bar de l'hôtel	les 2 consultants, 1 barmaid
6	**Une journée type de consultant**		**4'35"**		
			1'00"	chez Janson : ateliers	Philippe et Manin
			0'17"	chez Janson : un bureau	Philippe
			1'37"	chez Janson : la cantine	les employés, les cadres, Philippe
			1'40"	l'hôtel : parking et chambre	Philippe avec Eva au téléphone
7	**Poursuivre ses investigations**		**6'50"**		
		chronométrage	1'10"	chez Janson : ateliers	Philippe, des ouvriers
		commande urgente	1'20"	chez Janson : bureau de la production	Molinaro, Philippe, Manin
		l'informateur	0'25"	chez Janson : derrière les ateliers	Molinaro, Philippe
		le vol observé	1'50"	chez Janson : la cantine	Philippe, des salariés
		aveu privé	1'20"	chez un employé	Adji et Samia
		travail	0'45"	TGV	Philippe, des hommes en costume
8	**Bilan d'étape**		**8'22"**		
		autour d'un café	1'20"	La Défense : chez McGregor	Philippe, une collègue
		le point	1'45"	McGregor : bureau d'Hugo Paradis	Philippe, Hugo Paradis
		la concurrence	0'27"	McGregor : bureau collectif	Philippe, des collègues
		l'ordinateur portable	0'18	chez Philippe, le soir	Philippe travaillant
		1ères interrogations	2'55"	chez Eva	Philippe et Eva
		petit matin	1'32"	chez Eva	Philippe et Eva, la mère d'Eva.
			0'05"	TGV	
9	**Evaluer**		**21'03"**		
		entretiens	2'40"	chez Janson : un bureau	Philippe, des employés défilant un à un
			0'51"	chez Janson : la cantine	Philippe, des salariés
		entretien	2'30"	chez Janson : bureau Delmas	Philippe, Suzanne Delmas
			4'22"	ext. nuit, puis un bar	Philippe, Adji, Samia, son ami, des clients, des musiciens
		le doute	3'42"	chez Janson : parking, ateliers	Philippe, Hugo Paradis, Molinaro, Dehaye le PDG. Puis Philippe et Hugo.
			2'31"	chez Philippe / un restaurant	Philippe avec Eva au téléphone / Eva et des amis
			0'05"	TGV	
		entretiens	2'11"	chez Janson : un bureau	Philippe, des employés
		observation	0'30"	chez Janson : les ateliers	ouvriers
		altercation	1'40"	chez Janson : parking, un bureau	Philippe, Manin, Delmas, des salariés. Puis Philippe seul.
10	**prendre l'air**		**12'37"**		
		partir ailleurs	3'22"	à l'hôtel / la campagne, une cave viticole	Philippe, Eva
		partir ailleurs	0'50"	chez Janson : derrière la cantine	Samia, Adji
		un allié	0'42"	chez Janson : la cantine	Adji, Molinaro, Philippe, les salariés
		revanche	0'45"	chez Janson : bureau du dirigeant	Dehaye et Philippe
			2'00"	chez Janson : bureau de la production	Manin, Philippe
		recommencer	1'40"	chez Janson : les ateliers / une agence de recrutement	Delmas, les ouvriers / Delmas, une secrétaire, les autres candidates
			3'15"	un appartement / un bateau mouche	Philippe, une collègue, Eva, sa fille / les mêmes sans la collègue
11	**conclure**		**15'53"**		
		buffet d'adieu	1'15"	chez Janson : la cantine	le dirigeant, son épouse, les cadres, l'ensemble des employés
			3'40"	chez Janson : parking / chez Delmas	Manin, puis S. Delmas
		préparatifs	2'07"	le hall immeuble de bureau et la rue	Eva, Philippe, un collègue
		le prétexte	1'37"	chez Eva	Eva, sa mère, sa fille.
		dîner McGregor	3'50"	une salle de restaurant	le personnel de l'entreprise et les dirigeants
		loisirs	1'38"	les bords d'un fleuve	Adji, l'ami de sa sœur
			1'44"	plage	Philippe, une jeune fille en maillot, la foule estivale.
12		Générique de FIN	**3'20"**		

Légende

: Paris

: la province

: le débutant et son Pygmalion

Scène : centrée sur un mode de transport

Hugo Paradis apparaît à la fin de la première séquence, vu de loin, lui aussi au sein d'un groupe, des cadres trentenaires ou quadragénaires sortant d'une réunion. Mais il émerge nettement de ce collectif, et ce sont les jeunes cadres qui l'en distinguent. Une jeune femme l'interpelle pour lui faire part d'une information restée jusque là inaperçue sur un marché vital et les autres jeunes recrues occupées aux mises à jour de leurs ordinateurs tout neufs commentent collectivement.

> L'un d'eux interroge le groupe en désignant l'homme que l'interpellation de la jeune femme a sorti de l'anonymat : « *Vous savez qui c'est Hugo Paradis ?* »
>
> La réponse de Philippe : « *C'est le partner qui fait le plus de chiffre ?* » est suivie d'un sifflement appréciateur quand la réponse du premier confirme l'hypothèse : « *Exact.* »

Ainsi Hugo Paradis apparaît appartenir aux hautes sphères de la longue hiérarchie typique des cabinets d'audit et de conseil. L'hypothèse émise par Philippe sur un ton légèrement hésitant correspond au statut le plus enviable. Il est synonyme de l'idéal de réussite le plus aisément identifiable pour des « *consultants juniors* »[25] et peut représenter un objectif de carrière. L'on pourrait voir dans le patronyme de ce cadre la labellisation de ce que les débutants projettent sur sa personne. Le choix de Pygmalion pour sa créature est donc réciproque en ce sens où le « *partner* » est l'objet d'une reconnaissance de la part du débutant. Chez ce jeune cadre, il y a un désir d'être pris en charge lié à un besoin de reconnaissance et d'appartenance.

Quant aux motifs poussant ce responsable vers l'un des débutants en particulier, il s'en explique directement auprès de Philippe lors de sa première mission stratégique (sq.4).

> Sur un parking de station service au retour du premier rendez-vous client, Hugo Paradis justifie sa décision de retenir sa candidature en particulier :
>
> Le débutant : « *Pourquoi tu m'as choisi ?* »
>
> Paradis : « *Eh bien, tu as le plus mauvais dossier.* » Il a un léger rire devant la mine déconfite de ce dernier et poursuit : « *Oh mais moi, c'était pire que toi : pas de grande école, milieu modeste. … Tiens, vas-y, conduis.* [tendant les clefs de sa BMW que la main de l'autre vient recueillir, le mouvement de l'un vers l'autre est le moment de la plus grande proximité entre eux et pour nous spectateur : le mouvement de caméra (panoramique) qui les a saisis sortant de la station-service en plan moyen les voit se rapprocher au moment du passage des clefs (PR) puis les voit s'éloigner vers la voiture échangeant leur place (PM)]. *Je vais me reposer un peu. … Tu vois, maintenant, les chefs d'entreprise se battent pour m'avoir.* »

[25] Terme en usage dans les cabinets d'audit.

Les critères de choix de ce responsable pour sélectionner un jeune cadre plutôt qu'un autre recoupent des observations menées auprès d'entreprises de conseil[26]. Le profil privilégié ici et là est celui d'une personne aisément malléable parce que plus facilement qu'une autre impressionnable par le standing présenté, par la figure du chef et ne disposant pas des ressources familiales pouvant lui permettre de prendre du recul par rapport à sa situation.

Façonner l'autre

Le rôle de Pygmalion consiste à façonner une créature conforme à son désir, ce que le cadre de la fiction définit comme un autre soi-même en devenir. Il est plusieurs exemples de cette relation strictement homophile et masculine dans le cinéma français. On trouve tour à tour Michel Piccoli et Bernard Giraudeau avant Laurent Lucas tenant ce rôle et apparaissant respectivement dans *Une étrange Affaire* – 1981 et *Une affaire de goût* – 1999, deux films dont l'intrigue tient à l'étude de cette relation. Le cinéma américain semble là encore offrir une conception plus étoffée des rôles possibles aux femmes et livre des versions féminines de ce rapport à l'autre dont la version la plus récente serait *Le Diable s'habille en Prada* / *The Devil wears Prada* – 2006. Mais alors que, fidèle au mythe antique, George Bernard Shaw créa le personnage prolétaire d'Eliza Doolittle modelée en dame de la bonne société par un honorable linguiste[27], cette aventure pédagogique qui se double d'un rapport amoureux n'est représentée que sous l'aspect du reflet dans les films situant leur action dans le monde de l'entreprise. C'est un double plus jeune que recherchent les Pygmalion de notre corpus théorique. La relation représentée repose sur une alliance formatrice et sur un rapport de séduction. Mais il n'y est pas question d'épousailles, bien plutôt de créer un clone - nouvelle version de la figure du double identifiée plus haut (chapitre 6).

Cette relation se constitue dans une suite de face-à-face, moins fréquents que déterminants. Dans le cours de *Violence …* nous avons identifié six temps à cette relation qui progresse de la reconnaissance élective (sq.1 et 2) à l'acceptation complète de l'autre comme double (sq.4 et 11, tableau 10.6). L'ultime moment, lors du séminaire festif du cabinet de conseil, voit le débutant se substituer à son mentor : à l'invitation de celui-ci, le débutant le remplace comme cavalier auprès de son épouse dans un moment de légèreté festive au symbolisme chargé. Entre-temps, se sont succédés des moments de proximité physique, de travail en commun, de

[26] Il s'agit d'institut d'études et de cabinet d'audit et de conseil que nous avons côtoyés entre les années 1990 et 2007 (annexe 5).

[27] Si nous prenons le temps de nous référer au dramaturge irlandais, c'est qu'il est aussi une des références notables de l'enseignement de James March, *Le leadership dans les organisations*, Paris, Les Presses de l'Ecole des Mines, 2003. La pièce *Pygmalion* de 1912 a connu un bonheur d'adaptation autant au cinéma qu'en télévision, nous citerons uniquement le film britannique éponyme de 1938 et le fameux *My fair Lady* – 1964.

distance hiérarchique (sq.3 et 4) mais aussi de conflit déclaré (sq.5) dont le mouvement suit une dramaturgie connue[28].

Dans ce troisième rythme qui structure le récit, le rapport de formation entre Pygmalion et sa créature s'inscrit dans un processus dont on a vu que les étapes relèvent d'un rituel longuement répété par le cinéma et la littérature. Ici, ce processus qui d'une affinité fait une conformité paraît une subversion du principe d'intégration propre à la théorie Y défendue par Douglas Mac Gregor. La raison sociale de la firme fictive visible ostensiblement tout au long du film s'affiche comme un tribut, intentionnel ou non[29], à la mémoire de ce chercheur au MIT qui reste une icône de l'Ecole des relations humaines en management des organisations. Mac Gregor est un des chercheurs qui ont tenté de répondre à la question vivace dans la littérature américaine du caractère inné/acquis du dirigeant[30]. Il relègue à un rôle mineur la formation et considère que la perspective adoptée par le dirigeant est garante de son efficacité. Mac Gregor définit deux perspectives possibles qu'il nomme théories X et Y. La théorie Y (un principe d'intégration des subordonnés au projet collectif lié à la capacité d'auto-contrôle de ceux-ci) est pensé par Mac Gregor en opposition à une vision de l'homme pessimiste et infantilisante qui caractériserait les dirigeants adeptes de la coercition, du contrôle hiérarchique et d'un système de sanctions-récompenses inefficace car déconnecté de la réalité du comportement humain - ce qu'il nomme la théorie X. Son plaidoyer pour une approche optimiste du management, théorie Y, parce que définie dans une opposition binaire à une vision coercitive, en fait un pari sur l'homme proposé aux managers[31]. Si le film renverse ce pari, c'est qu'il fait se rejoindre les deux théories : le principe d'intégration y est couplé à un mode de management des plus coercitifs et manipulateurs.

Depuis le dialogue socratique, il semble difficile de nier à la démarche pédagogique un caractère de manipulation. Le projet d'ouvrir l'élève au monde et à sa complexité en est la justification. Dans la situation qui nous occupe, le projet diffère quand l'on voit abattre l'une après l'autre les réticences du débutant face à ce qui est attendu de lui et se réduire sa capacité

---

[28] On retrouve ici la trame de la pièce de Shaw mais aussi ce qui nourrit la kyrielle de fictions fondées sur l'affrontement de deux personnalités qui n'ont rien en commun au départ, s'opposent, apprennent à se connaître pour devenir soit les meilleurs amis du monde (et ce sont toutes les *buddy movies* du cinéma américain populaire : *Le flic de Berverly Hill/Beverly Hills cop* – 1984, *Rush Hour* – 1998), soit le couple le mieux uni (*New York – Miami/It happened one night* – 1934 en serait un modèle éclatant).

[29] Dans le documentaire accompagnant le film dans l'édition dvd, le réalisateur Jean-Marc Moutout se présente comme un ancien étudiant d'école de commerce, ce qui laisserait supposer le caractère informé du choix de l'identité de l'entreprise quand, par ailleurs, les noms des personnages prétendent à rejoindre une symbolique biblique : Eva, Paradis et le débutant Philippe Seigner au patronyme à sonorité christique.

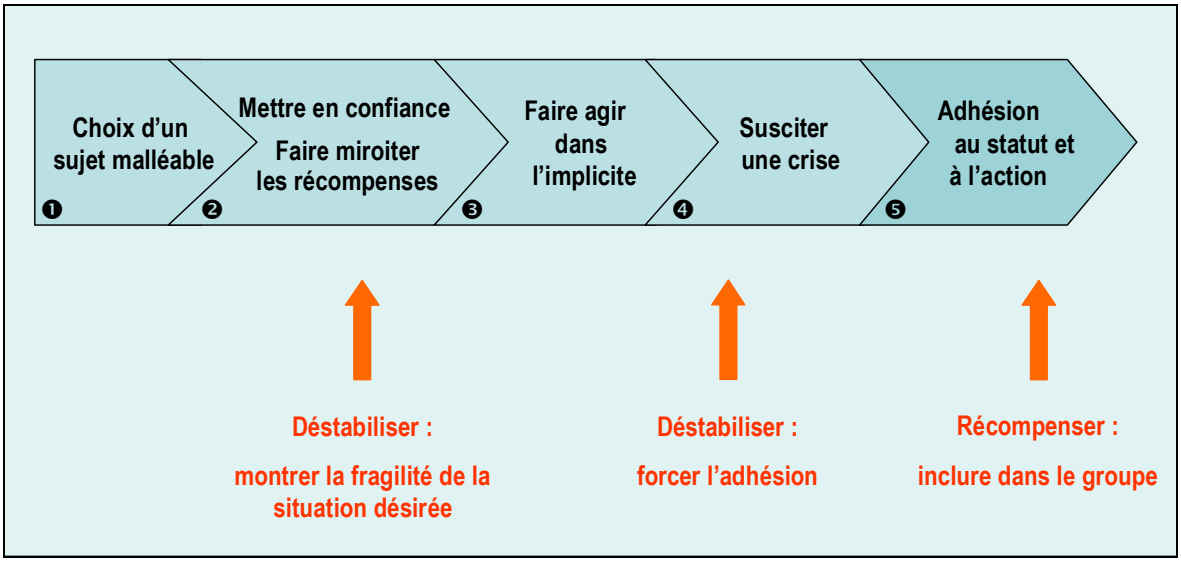
[30] L'on trouvera traces de ces débats dans Nicole Aubert *et al., Management. Aspects humains et organisationnels*, Paris, Puf, 2002 et de l'héritage de Mac Gregor dans Jean-Michel Plane, *Théorie des organisations*, Paris, Dunod, 2000 et Jacques Rojot, *Théorie des organisations*, Paris, Eska, 2003.

[31] Douglas Mac Gregor, *The human side of enterprise*, 1960, cité par Rojot, *op.cit.* (p.66).

à penser de façon autonome. Quel est le procédé employé ? Il tient en un processus que l'on peut décomposer en cinq phases (figure 10.1).

Nous ne reviendrons pas sur le point de départ de cette entreprise de façonnage, l'élection décrite plus haut. Soulignons que ce diagramme est une représentation simplificatrice d'un processus dont les étapes ont pu se chevaucher et dont la durée n'est pas équivalente.

Figure n° 10.1 – La fabrique des cadres obéissants



L'étape suivante (étape 2) dépend de la capacité du manager à établir la confiance avec le débutant. La chronologie est scandée par divers déplacements en voiture ou en TGV, marquée par des temps communs aux deux hommes et par les fréquents moments de solitude du jeune cadre (isolé dans une ville de province inconnue, dans un hôtel standardisé, isolé lors des repas à la cantine de l'entreprise auditée, seul face aux salariés à évaluer…). Cet isolement, par contraste, donne d'autant plus de poids à la relation avec le manager. Valorisé, pris à témoin, le débutant va très vite partager avec son supérieur hiérarchique des moments d'intimité du fait de leur proximité physique dans des espaces clos (voiture, hôtel, voire entreprise auditée). Les deux consultants, étrangers à ces mondes, n'y font que passer et trouvent l'un dans l'autre un interlocuteur privilégié et tissent une expérience commune.

Simultanément se joue le temps de l'exposition ostentatoire des récompenses dont les vecteurs sont des objets et des signes symboles du statut désiré. Il ne sera question ni de rémunération, ni d'argent dans la fiction ; le salaire ne fait pas partie de la récompense, il est

un élément du contrat de travail. Le document juridique signé est évacué hors de la pratique, il n'est jamais un référent dans la fiction et n'entre pas dans le champ relationnel du modelage. Certains objets sont eux immédiatement dans ce champ, mis à disposition (téléphone mobile payé par l'entreprise, ordinateur que l'on peut amener chez soi et dont on peut user pour son usage personnel) ou simplement entrevus, il est parfois possible d'en goûter l'usage temporairement (la voiture imposante, le grand appartement…). Les récompenses tiennent aussi à une reconnaissance des pairs et de la hiérarchie ; la valeur de la mission réalisée n'est véritablement perçue par notre débutant que par l'intercession d'un tiers qui rend explicite l'élection :

> Séquence 8, dans la cafétéria - salon de repos chez MacGregor : devant un café, une jeune consultante et Philippe discutent de leur hiérarchie. Elle : « *Il paraît que ta mission est super exposée. Tu as de la chance. Il te fait confiance*. »
>
> Ce « *Il* » réfère à Hugo Paradis, le « *partner* » que sa réussite place au pinacle de la hiérarchie aux yeux des débutants.

Nous retrouvons ici le phénomène identifié par l'ethnologue Jeanne Favret-Saada[32] dans son enquête sur les sortilèges dans la bocage normand : pour qu'un individu considère être « *pris* » dans les rais d'un jeteur de sorts, il faut la nécessaire intercession d'une tierce personne qui lui révèle sa condition. Nul ne se réveille un matin victime d'un sort ou d'une élection ; cette condition - ou cette valeur - n'est pas un attribut intrinsèque mais une qualité qui s'actualise dans une relation. Il n'est donc pas de référentiel fixe sur lequel régler sa conduite.

Les contours flous du cadre de l'action sont accentués dans l'enchaînement du processus. La mise en situation du jeune cadre consiste ensuite à le laisser agir en ne lui donnant à voir les enjeux de sa mission que partiellement et progressivement (étape 3). Les paliers franchis de façon imperceptible, le retour en arrière n'est plus possible, ni même utile, ni même pensable. L'adhésion à la mission acquise dans cette progression, il est difficile au jeune cadre d'émettre un point de vue divergent sans se dédire.

> Dans la seule séquence 4 (3'09''), on entend au fil de la conversation entre Philippe et son supérieur, que la remise à niveau de l'entreprise et de son personnel devient une redéfinition complète, que le « *redéploiement commercial* » devient au détour d'une phrase « *une restructuration* ». Le mot « *compression* » utilisé sans complément de nom pourrait presque référer à un phénomène mécanique ; les termes de personnel, de salariés, d'employés, de cadres, ne sont jamais utilisés. L'omission renvoie au léger

[32] Jeanne Favret-Saada, *Les mots, la mort, les sorts*, Paris, Gallimard, 1978.

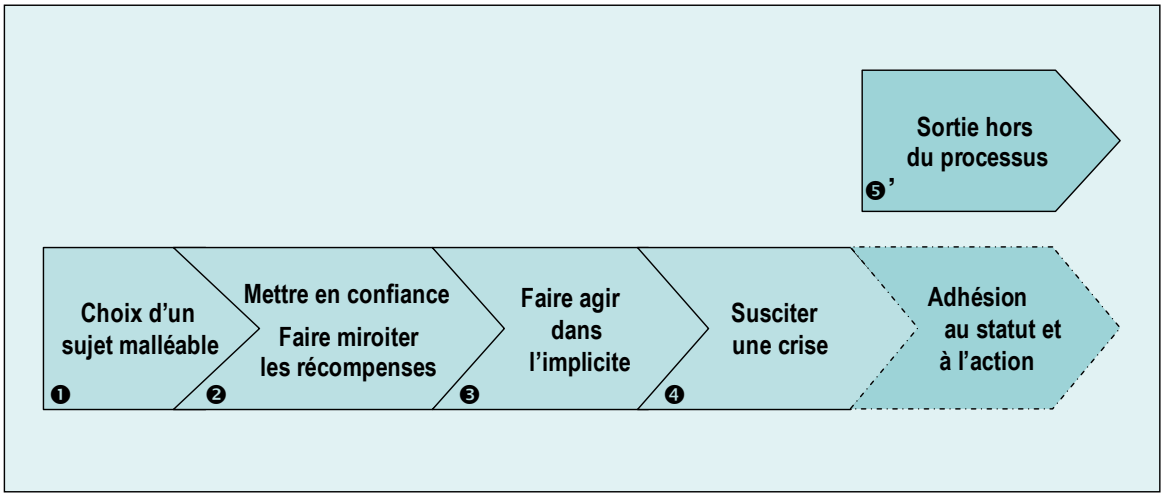
défaut d'énonciation d'Hugo Paradis ; de façon à peine perceptible mais systématique il oublie un élément de la négation, disant/ne disant pas une chose : « *Il a pas à redresser la barre*, *il a pas à taper là où ça fait mal.* » « *Nous, chez MacGregor, on voit pas les choses de cette façon.* »

Parallèlement, l'entreprise de déstabilisation menée par Hugo Paradis vise, dans un premier temps, à montrer la fragilité de l'élection (le motif paradoxal du choix de ce médiocre candidat) et donc du statut désiré. Dans un second temps, il s'agit davantage de forcer l'adhésion du débutant en l'obligeant à choisir entre une mission à laquelle il se refuse éthiquement (mener des entretiens d'évaluation auprès des salariés de Janson Métal Industrie pour ensuite sélectionner ceux qui pourront rester) et la possibilité de renoncer à son poste. Le cas de conscience que cela pose à l'aspirant cadre apparaît dans le film comme véritablement une étape, la quatrième, de ce processus de façonnage. Sa résolution (la carrière plutôt que l'éthique, le confort matériel plutôt que l'inconfort moral) est intéressante dans sa justification : « *Si j'me casse, un autre le f'ra et moi j'aurais foutu ma carrière en l'air.* » L'argument déculpabilisant relève du sophisme, et témoigne d'une déresponsabilisation, aboutissement de ce processus de façonnage. Le refus d'assumer ses responsabilités serait le corollaire de la satisfaction d'appartenir au groupe d'élection. L'adhésion au statut, aux règles, aux pratiques du groupe, engage au-delà de ce que le personnage envisageait possible quand il était encore débutant.

Cette dramaturgie de la manipulation est aussi à l'œuvre dans le cinéma américain ; on y trouve un personnage similaire à celui de notre débutant mais il est soit un faire-valoir du héros (*Le Rebelle*/*Fountainhead* – 1949), soit un manipulé finalement récalcitrant. Dans ce dernier cas, les productions proposent une résolution alternative au processus de façonnage (figure 10.2, page suivante). Dans le cinéma de divertissement, *L'Homme de la rue/Meet John Doe* – 1943 ou *Wall Street* – 1986 en sont des exemples particulièrement instructifs. Le face-à-face du débutant (jeune femme journaliste ou candide de la Bourse new yorkaise) et de son mentor (patron de presse ou requin de la finance) déroule une intrigue similaire à celle du film français, mais son dénouement éclaire la rupture entre les deux personnages.

Le Diable s'habille en Prada/*The Devil wears Prada* – 2005 est une ultime variation à ce récit. Inscrite dans le domaine de la mode et de la presse féminine, l'opposition mettra une jeune diplômée face à la grande prêtresse de la frivolité. Là encore, après la période de séduction et de soumission volontaire, la débutante sortira du processus fusionnel.

Figure n° 10.2 – Une approche alternative : le cinéma américain



La fiction américaine héroïse cet acte de résistance ultime sans pour autant gommer l'âpreté des conséquences. La sortie hors du processus est due à la prise de conscience du plus jeune qui préfère perdre les avantages promis, se mesurer à la prison et au mépris, mais mettre fin à sa dépendance et assumer ses responsabilités. Seul un regard hâtif peut supposer que le dénouement de ces films a pour vocation de préserver la morale de l'histoire. Il nous semble qu'il se joue dans ces dénouements fortement dramatisés tout autre chose. Autre chose qui donne à voir la possibilité de retrouver sa virginité originelle, son *moi* de débutant et les valeurs auxquelles cette identité était attachée. Là, dans la fiction américaine, face à la pression d'un autre individu ou d'un groupe, l'individu émerge de la confrontation, quand, ici, dans notre corpus théorique, la soumission à une règle de nature supérieure s'impose[33]. C'est la transcendance de la règle qui rend possible la réfutation de la responsabilité exprimée par l'argument du « *si ce n'est moi, ce sera un autre* » évoqué plus haut. Ni l'origine de la règle, ni sa validité ne sont questionnées que celle-ci émane d'une institution, d'un groupe corporatiste ou d'un supérieur hiérarchique.

Les fictions s'attachent ainsi à montrer combien il est difficile de résister au dirigeant Pygmalion quand celui-ci peut être perçu comme le légitime dépositaire de la règle. L'art du manager, dans la fiction, est de se référer à la règle sans pour autant l'expliciter. Ce règne de l'implicite autorise toutes les manipulations ; on voit ainsi Hugo Paradis asséner comme des évidences ce qui n'est qu'un ensemble de *trucs* relevant de la mauvaise foi.

[33] Que l'on pense sur ce point à la place conséquente qu'occupent les procès dans la fiction américaine (télévisuelle ou de cinéma). Le procès donne l'occasion d'actualiser le rapport des forces individuelles dans la jurisprudence américaine, la justice émerge de la confrontation, quand dans sa version française et européenne, le procès suit une dramaturgie toute autre. Il se constitue comme le moment de soumission des parties à l'intérêt général défini par l'Etat dont la voix est portée par le procureur.

> Séquence 4, Hugo Paradis questionne son compagnon sur sa vie privée et s'étonne de le trouver célibataire sans enfant. D'un ton concerné, il le conseille : « *Tu sais, avec la pression qu'on a, la famille c'est important pour pas pêter les plombs.* » Sa connaissance très précise du dossier de candidature de Philippe, affirmée quelques instants plus tard, fait perdre tout caractère de sincérité à son étonnement.
>
> Séquence 5, le soir, au bar de l'hôtel, après une première journée d'audit. Hugo Paradis mène le débriefing de la journée et questionne son débutant : « *C'est quoi tes méthodes ?* » Le ton est agressif, et la question laisse sans voix le jeune homme. Il n'en aurait donc pas.

De façon concordante avec nos propres observations[34], le métier d'expert en organisation apparaît dans le film comme acquis par la pratique. L'apprentissage du métier passe par la réalisation d'une mission sous la supervision d'un ancien. Un débutant, avec son bagage théorique, arrive sans méthodes applicables à des situations d'audit, il les acquiert en pratiquant, en calquant sa démarche sur celle en vigueur dans la firme qui l'a embauché. Chaque firme use de méthodes qui diffèrent sensiblement de celles préconisées par la concurrence. Leur point commun, apparu lors de nos observations, est qu'elles sont présentées aux clients et aux jeunes recrues comme la méthode la meilleure, celle issue de l'étude des « *meilleures pratiques* »[35] qui inscrit ces cabinets dans une continuité inattendue avec le taylorisme.

Dans les deux scènes de *Violence…* qui mettent face-à-face Hugo Paradis et son débutant, la référence aux règles du métier est aussi assertive que floue. Les consignes sont intenables, les questions insolubles, le jargon du métier plus ou moins opaque. Le gouvernement par l'implicite, fonctionnant en boucle fermée, échappe à l'emprise de la critique. Ainsi, le débutant sait qu'il est évalué lors de sa période d'essai, il ignore les critères de l'évaluation, il conforme son comportement à ce qu'il suppose devoir être la meilleure réponse à cette évaluation[36]. Un effet de mimétisme s'observe à l'issue du processus de façonnage : notre débutant a intégré les règles de l'implicite. Il mène les entretiens d'évaluation auprès des salariés sans les informer du contexte ni de la nature réelle de ces échanges, à eux de tâtonner pour trouver la bonne réponse.

A l'issue du processus de façonnage, ce que le débutant perd en autonomie de penser, il le compense en investissant le langage comme combat. Nous retrouvons ici l'*agôn* grec qui fait

---

[34] Annexe 5.

[35] Terme en vogue dans les cabinets de conseil en organisation.

[36] Certains forums d'échange semblent avoir pour objet de palier ce manque de lisibilité. On se reportera aux forums sur internet tel que http://forum.hardware.fr/hfr/EmploiEtudes/Feedback-entreprises et, en particulier, aux pages « *feedback sur kpmg* » et « *accepter kpmg ou deloitte* ».

des échanges langagiers une compétition d'où un gagnant doit se dégager. La relation conflictuelle entre le jeune consultant et le directeur de la production quinquagénaire se résout par la soumission du second sans plus de violence qu'un échange verbal posé.

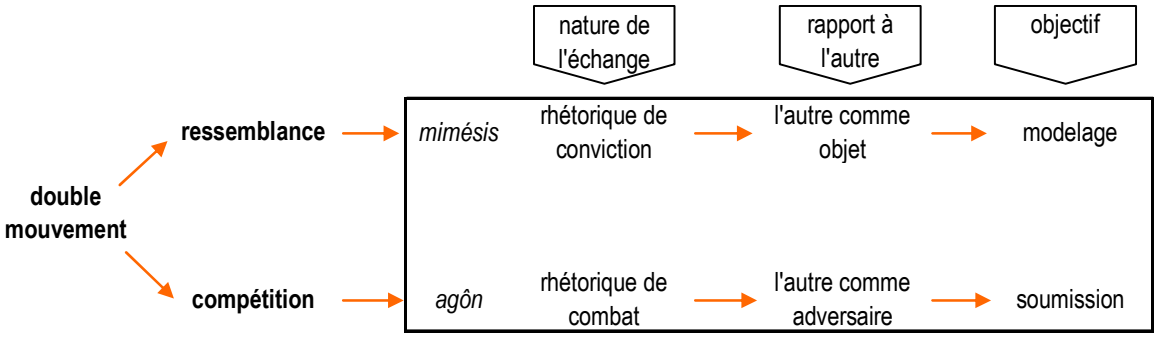
> Séquence 10, les deux hommes dans le bureau mis à la disposition du consultant (PM). Le début de l'échange est filmé en plongée, dans une composition étonnante, nous voyons du dessus deux têtes séparées par un bureau.
>
> Manin refuse de faire le tri parmi ses subordonnés : « *Ils sont tous bons*. »
>
> « *Faites un effort, vous leur rendrez service*. »
>
> « *M. Seigner, si je vous demande un alésage de 10 µ avec un angle de 17°, vous sauriez me sortir la pièce ?* »
>
> « *Non, mais je sais comment la faire parvenir le plus rapidement le plus rapidement possible à son client. C'est ça le kanban, M. Manin. Vous pouvez me compléter ça pour la fin de la semaine*. » Manin prend les feuillets et sort de la pièce. Le champ - contrechamp prend fin dans un plan rapproché sur le visage satisfait du consultant.

Le motif de l'entrevue, la mise en place d'un plan de licenciement, n'est pas revenu dans la conversation qui s'est fermée dans un échange puéril sous couvert d'un vernis d'ordre technique.

Conclusion : De la double nature du management

Le récit d'initiation qu'est *Violence…* nous permet de revenir sur les deux valeurs de l'action managériale, l'une dédiée à la formation des novices, l'autre tournée vers le patrimoine et sa bonne gestion. La première nourrit l'intrigue, la seconde en est un à-côté. Alors que le débutant apprend le métier d'expert en organisation, l'objet de sa formation est, nous l'avons vu, tout autre. Dans ce film, la formation du cadre repose sur une logique de mise en conformité. L'encadrement est envisagé sous le seul angle d'une relation duelle. Le modèle du responsable en charge d'un nombre important de subordonnés semble une forme obsolète typique d'une industrie atone. Le management moderne serait cette démultiplication de rapports duels dans un organigramme flexible dont les degrés auraient disparu pour être remplacés par des associations modulables, en particulier dans les firmes d'audit. Les termes de directeurs, responsables ou chefs de service sont oubliés au profit des titres de partenaires, *partners* et autres associés dont les attributions sont moins directement lisibles. L'entreprise se fait collectif d'associés. Dans cet espace où tout se joue dans le relationnel, le façonnage repose sur un processus où la rhétorique tient une place non négligeable. Le film nous permet d'observer un double mouvement dépeint de façon critique (figure 10.3).

Figure n° 10.3 – La rhétorique managériale en contexte de formation



Il est tout d'abord un mouvement de rapprochement ; par mimétisme le jeune cadre se fait le double de son Pygmalion. Ce cadre devient le matériau de son responsable. Mais le double apparaît aussi comme un adversaire et l'art rhétorique sert un objectif individuel : gagner. Ce double mouvement, d'imitation et de confrontation, imprègne la relation de management qui se noue entre le débutant et son supérieur hiérarchique.

Nous avions précédemment observé la relation managériale se constituer dans un vis-à-vis : le dirigeant face aux ouvriers dans la première époque (des vues Lumière à *Gerval, maître de forges* – 1912), le dirigeant face à un quasi pair ensuite (Octave Mouret et son sous-directeur dans *Au Bonheur des Dames* – 1943). Dans cette deuxième époque, le responsable trouvait en l'autre un interlocuteur, et, dans le dialogue qui constituait leur relation, le premier était en mesure de nourrir sa réflexion, de repenser sa pratique. Cette fonction d'innovation du dialogue disparaît dans l'entreprise labile telle que représentée dans la dernière époque. L'unique facteur apte à déstabiliser ce système fermé est la qualité d'extériorité du débutant. L'extériorité qui était un signe distinctif de la représentation du dirigeant dans le passé est réintroduite en tant que qualité de l'apprenti manager. La distance par rapport au procès de production devient une capacité à interroger l'évidence. C'est une qualité persistante dans certaines fictions américaines, mais que la pratique abrase dans la fiction française refermant le jeu dans une vision pessimiste.

D'autre part, la question de la gestion du patrimoine et de l'organisation qui représente le second volet du management apparaît nettement dans cette fiction. Elle relève non pas de la responsabilité de celui qui est en charge de manager, mais de celle de l'expert. Dans ce film, les directeurs généraux ou PDG sont sans contenance ni rôle à tenir. L'entreprise de service n'a pas de cadres dirigeants, uniquement des partenaires. Lors de la soirée de séminaire, cependant, apparaît derrière un micro un cadre sexagénaire, il tient le discours attendu, plaisante de sa formation d'origine, un diplôme en philosophie, « *nul n'est parfait* » - venant de celui qui vient de se présenter comme le directeur pour la France de la firme, cela fait rire ses cadres. Mais, très vite, la caméra se tourne vers cette assistance qui ne l'écoute plus.

Quant à la firme industrielle, son PDG s'ennuie en réunion, semble occuper son temps à construire une maquette de bateau dans son bureau et cherche à vendre tout en déléguant à d'autres, des spécialistes du management et de l'entreprise, le soin d'effectuer le plan social. La fonction managériale est ainsi réduite à une fonction de nature relationnelle entre deux individus ; les tiers sont spectateurs ou oracles du devenir de cette relation. Dans la perspective de revente, l'entreprise est confiée aux mains des experts désignés par de distants actionnaires, futurs acquéreurs. Cet éloignement couplé à la dimension implicite des règles auxquelles se réfèrent les cadres expérimentés enlèvent tout sens à l'idée de responsabilité. Dans la représentation, l'entreprise, au sens de projet ou d'organisation dépassant les individus qui en sont parties prenantes, n'a plus lieu d'être. Reste l'espace atomisé où exercer son désir de réussite.

Conclusion Partie IV

Le jeu souverain et la constitution de règles autonomes

L'entreprise, un lieu en tension

Alors que les oppositions frontales pouvaient précédemment être dépassées par une culture commune ou un projet dépassant les intérêts individuels, à partir de 1948 l'entreprise devient surtout l'occasion de la réalisation d'ambitions personnelles, et cela aux dépens du collectif ou de l'intérêt général. Il semble bien que l'entreprise soit plus qu'une toile de fond pour la création cinématographique. A l'écran, elle impose une présence forte et génère des intrigues à teneur volontiers critique. Les films peuvent être vus comme un véritable moment de jugement : soit ils portent une sentence défavorable au management de l'entreprise, soit ils témoignent de l'impuissance des cadres et des dirigeants. A travers l'ensemble de notre recherche portant sur 330 films, l'entreprise apparaît à l'écran comme l'opposé d'un lieu neutre. Au cours de la dernière période, il semble que l'image se radicalise. Pour mettre en perspective ce que nous avons été amenée à décrire du cinéma français, il paraît pertinent d'élargir le regard pour englober des productions étrangères amplement diffusées en France. Ainsi le constat trouve plus de nuances sans être cependant atténué.

Certaines cinématographies nationales sont reconnues pour avoir investi le monde de l'entreprise. La Grande-Bretagne a une tradition vivace d'un cinéma porté vers le social et en particulier vers le monde du travail. L'histoire du cinéma britannique présente des strates successives d'un cinéma à caractère social et à ambition documentaire : le *Documentary Film Movement* dont John Grierson a été une figure éminente s'est développé entre 1926 et 1946 en bénéficiant de fonds publics. Il s'agit d'une véritable école ayant permis l'éclosion d'une série de documentaires réalistes parmi lesquels nous pourrions citer *Drifters* – 1929. Dans ce qui fut son premier film, Grierson montre au quotidien le travail des pêcheurs de harengs en Mer du Nord. Il apporte une mise en perspective économique dans les dernières images en filmant la mise sur le marché de la pêche. A la fin des années 1950, le *Free cinema* se veut en rupture avec la production ambiante, mais fait cependant écho aux préoccupations affichées par le mouvement antérieur. Dans le programme publié en 1956 pour présenter les films de ses membres, Lorenza Mazzetti, Lindsay Anderson, Karel Reisz et Tony Richardson, est revendiqué le fait de cultiver un regard personnel sur le monde social. La référence au

documentaire social et à Jean Vigo est explicite sous la plume de Lindsay Anderson[37]. Cet engagement se retrouve dans des projets collectifs contemporains : *Amber* créé en 1968 à Newcastle est un collectif dont les films mêlent approche ethnographique, volonté de traiter du monde social et de l'identité au travail en jouant la carte de l'implantation régionale. Avec, à son actif, près de quarante films combinant récit fictionnel et démarche documentaire, *Amber* connaît une diffusion à travers les festivals de cinéma et par sa galerie d'exposition et de débats. Dans ce rapide tour d'horizon du cinéma britannique, il est difficile d'omettre les noms de quelques réalisateurs qui, sans se revendiquer d'une école, mènent une œuvre engagée dans le social : Ken Loach, Mike Leigh ou Stephen Frears, notamment dans sa collaboration avec le scénariste et romancier Hanif Kureishi. L'image forte du cinéma réaliste britannique est, depuis *Drifters* – 1929, celle de la dignité des travailleurs, à laquelle s'ajoute celle de l'entreprise montrée comme combat des salariés (*The Navigators* – 2001).

L'Italie soumet elle aussi l'entreprise à la question dans une perspective de dénonciation dont la force peut parfois être synonyme d'outrance (*Théorème / Teorema* – 1968, *La classe ouvrière va au Paradis / La classe operaia va in Paradiso*, Palme d'or 1972, *J'aime travailler / Mi piace lavorare-Mobbing* – 2003). Quant à la représentation américaine, elle est intrigante, mêlant la critique à l'éloge. L'entreprise y apparaît comme un projet passionnant, légitime, mais aisément dévoyé. En témoignent des films qui se servent de l'objet "firme" pour décrire des organisations fortement ancrées dans le monde social. Le rôle des managers est jugé non pas à l'aune de l'entreprise, mais en référence à la communauté. Ainsi le management est mis en perspective avec les besoins, attentes et règles que la communauté s'est définis (*La vie est belle* / *It's a wonderful life* – 1946, *Wall Street* – 1986, *Larry le liquidateur* / *Other people's money* – 1991).

Les portraits de dirigeants en majesté (*Citizen Kane* – 1941, *Les Ensorcelés* / *The Bad and the Beautiful* – 1952, *Géant* / *Giant* – 1956, *Aviator* – 2004) parviennent à critiquer ceux qu'ils portent aux nues. La saga du *Parrain* / *The Godfather* et en particulier le premier film de 1971 pourraient paraître un parangon excessif (en ce sens que l'entreprise est certes privée mais mafieuse) de cette ambivalence. Pourtant l'ambivalence se niche au cœur de la filmographie nord américaine, que l'on pense simplement à la fameuse vue en plongée sur le magnat de la presse *Kane* interprété par Orson Welles[38]. Si ce type de cadrage est présenté par des manuels

[37] Le programme est reproduit sur le site du British Film Institute, http://www.bfi.org.uk/features/freecinema/programme/prog5.html.

[38] Dans le domaine du politique et de la sphère publique, nous pourrions citer des portraits nombreux soulignant l'ambivalence de l'homme de pouvoir dont le film archétypique serait pour nous *L'homme qui tua Liberty Valance/The Man who shot Liberty Valance* – 1962. Cette ambivalence particulière et récurrente revient questionner sans cesse une société qui ferait prévaloir la fiction

de cinéma comme un moyen de minorer un personnage, ici le plan s'impose comme un oxymore visuel, il magnifie le dirigeant tout en le réduisant à une figure de tyran pathétique.

La remontée du management dans les bureaux

L'entreprise, au-delà même de notre corpus, est ainsi un espace en tension contribuant à la dramatisation de l'intrigue. Comment s'exprime dans ce lieu le management de la seconde moitié du XX^{e} siècle ?

A l'écran, le management devient une fonction en col blanc occupant essentiellement le domaine des bureaux. En cela, la représentation paraît en phase avec l'évolution du paysage professionnel français : en 2005 l'INSEE recensait 2,010 millions de cadres et d'ingénieurs quand ils étaient 433.000 « *cadres supérieurs* » en 1954[39]. Dans la fiction, sont davantage visibles les cadres. Les ingénieurs omniprésents précédemment se font rares (*La meilleure Part* – 1955 ou *L'Empreinte des Géants* – 1979). Pourtant dans le paysage des entreprises réelles, leur nombre a connu une évolution d'importance : des 383.000 ingénieurs et cadres techniques recensés en 1982, on est passé à près d'un million au milieu des années 2000[40]. Ce phénomène de dilution de l'image des ingénieurs n'est pas propre à la France. Il a été constaté pour le monde anglo-saxon, la difficulté de recrutement des formations concernant les sciences de l'ingénieur y apparaissant comme une urgence[41]. Dans notre corpus, les ingénieurs sont parfois remplacés par des informaticiens qui sont alors porteurs de la capacité d'expérimenter que l'on avait vu, au cœur des années 1930 et 1940, attribuée fréquemment aux ingénieurs ou aux ouvriers inventifs. Mais la marche vers un avenir glorieux est passée de mode, la capacité à parier sur l'avenir semble s'être effritée et l'expérimentation aboutit au pire (*Le Futur aux trousses* – 1975). Quand aux contremaîtres, eux aussi tendent à perdre en visibilité quand usines et ateliers sont délaissés pour les immeubles de bureaux sophistiqués (*Le distrait* – 1970, *L'Imprécateur* – 1977). Alors que le personnage du contremaître habite le

---

d'une image publique lisse sur la vérité des actes renvoyés au domaine privé ou intime du fait de leur caractère complexe et équivoque. Cette thématique travaille durablement la représentation filmique américaine ; on la retrouve au cœur de séries télévisées contemporaines destinées à un public adolescent (*Veronica Mars* ou *Newport Beach/The Orange County*). Quand le tiraillement qui a occupé la fiction française était lié à la question de la légitimité dans l'entreprise, ici le tiraillement se situe bien plus dans le rapport entre le public et le privé – inconciliables du fait de l'idéal de transparence revendiqué mais intenable.

[39] Enquête emploi 2005 pour les deux catégories : 'cadres administratifs et commerciaux d'entreprises' et 'ingénieurs et cadres techniques d'entreprises' et *Insee Première* n°434, 1996 pour les chiffres équivalents de 1954. Voir tableaux en annexe 4d.

[40] *Ibid.*

[41] Voir sur ce point l'article de David A. Langford et Peter Robson, "The representation of the professions in the cinema: the case of construction engineers and lawyers", *Construction management and economics*, n° 21, december 2003, p.799-807. Pour ce qui est de la place des ingénieurs dans l'entreprise française, on trouvera une étude de l'évolution de la place des ingénieurs dans la hiérarchie avec l'exemple de Renault développé dans Patrick Fridenson, "Les cadres et l'organisation de l'entreprise : Renault, 1945-1985", in Jacqueline Costa-Lascoux *et al.* (dir.), *Renault sur Seine. Hommes et lieux de mémoires de l'industrie automobile*, Paris, La Découverte, 2007, p.113-133.

cinéma documentaire militant des années 1970 à aujourd'hui (*Mais qu'est-ce qu'elles veulent* ? – 1978, *Reprise* – 1996), il n'est plus qu'un garde chiourme dans quelques fictions engagées (*Coup pour coup* – 1972 et *Le Voyage à Paimpol* – 1985). Quant au dirigeant, il fait l'objet de nombreux portraits sous des atours divers : autoritaire et abusif (*Les grandes familles* – 1958), patron dépassé (*Romuald et Juliette* – 1988), manipulateur cynique (*Une étrange affaire* – 1981).

Pour ce qui est des activités qui occupent le manager, on note un renouveau autour de la fonction publicitaire qui avait généré un attrait notable dans la cinématographie au début du XX^{e} siècle et qui est réinvestie d'un pouvoir de manipulation (*C'est dur pour tout le monde* – 1975, *Tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil* – 1972, *France boutique* – 2003).

Une fonction à l'écart, à l'opposé de la tradition américaine

Dans ce contexte, le management semble s'exercer dans un monde autarcique, essentiellement masculin. La fonction managériale tend à recouvrir une compétence de stratège visant à faire carrière, puis à protéger ses acquis. Cette évolution est notable pour les cadres comme pour les dirigeants. Le rapport aux autres se noue alors selon deux scénarios, soit en termes offensifs, soit en termes de formation. Dans le premier cas, il s'agit pour le cadre ou dirigeant de protéger ses enjeux (*Le quatrième pouvoir* – 1985, *Stupeur et tremblements* – 2002). Dans le second script, il s'agit soit de guider et de porter l'autre (*French Cancan* – 1954, *Je sais rien mais je dirais tout* – 1973), soit de lui transmettre une manière de faire (*Violence des échanges en milieu tempéré* – 2002) ou un patrimoine à perpétuer (*Itinéraire d'un enfant gâté* – 1988).

Dans l'ensemble de ces situations, les notions de scènes et de rôles telles que définies par Henry Mintzberg[42] et par Michel Crozier et Erhard Friedberg[43] sont particulièrement éclairantes de l'évolution de contenu de la fonction managériale. Dans le passé, nous avions vu des cadres administratifs se contenter de paraître sans prendre le risque d'agir, et nous nous étions accordés sur le fait qu'ils étaient bien des tenants du management de par leur posture assertive. Ce que nous observons dans cette dernière époque est un jeu où la posture ne sert pas à se distinguer des ouvriers, employés ou techniciens, elle reste un facteur distinctif mais marque un entre soi. Si, au cours de l'époque précédente, le poste de dirigeant pouvait être accessible à l'ouvrier inventif, la période contemporaine affiche une hiérarchie beaucoup

[42] *Op.cit.*

moins perméable à la mobilité sociale. Quand l'ascension sociale a lieu, elle exige de l'élu qu'il abandonne ses valeurs et référentiels passés (*Violence…* – 2002). Précédemment le caractère d'étrangeté du manager sorti du rang en faisait la force et le rendait apte à l'innovation. Une caractéristique commune aux managers mis en exergue par la fiction du passé (*La Fièvre de l'or* – 1912, *A nous la liberté* – 1931, *Au Bonheur des Dames* – 1943) et à certains de ceux qui ont fait avancer la pensée managériale (Taylor du fait de sa biographie, Mintzberg et March par leur point de vue critique) est la capacité à questionner l'évidence, à porter un regard oblique sur la réalité de l'entreprise. A l'éclairage de la fiction, cette aptitude paraît facilitée par la non appartenance à un groupe d'intérêt soudé.

Le management contemporain est pensé dans les films à l'opposé de cette distanciation qui permet de considérer sans préjugés le projet de l'entreprise. A travers les films, les hommes du management paraissent le plus souvent totalement déconnectés des autres échelons de l'entreprise et du reste de la société. Ils jouent entre eux, l'adversaire est autant le cadre ou le dirigeant de sa propre entreprise que les cadres et dirigeants de l'entreprise concurrente. Cet enfermement permet les dérives et abus sur lesquels la fiction surenchérit. Le soupçon nourri portant sur le monde de l'entreprise permet de décliner les situations de comportements irresponsables en termes d'éthique (*Que les gros salaires lèvent le doigt !!!* – 1982) et d'accumuler les preuves à charge par des exemples de malversations (*Pas de scandale* – 1999), de dérives mafieuses (*Mille Milliards de dollars* – 1981) ou de crimes de sang (*Le Couperet* – 2004).

La dernière décennie marque un renforcement du discours critique porté par la fiction dans le cinéma et dans la littérature de fiction[44], nettement perceptible aussi dans la littérature de vulgarisation managériale[45]. Le prisme critique de ces fictions définit le management comme une bulle hermétique, fonctionnant de façon autonome et irresponsable d'un environnement qu'elle choisit d'ignorer ou sur lequel elle tient un discours réifiant.

---

[43] *Op.cit.*

[44] François Emmanuel, *La question humaine*, Paris, Stock, 2000 ou Eric Reinhardt, *Cendrillon*, Paris, Stock, 2007.

[45] A titre d'exemple, nous pourrions citer : Michel Villette et Catherine Vuillermot, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte, 2005 et Eric Albert et Daniel Nguyen Nhon, *N'obéissez plus !*, Paris, Ed. d'Organisation, 2001.

Conclusion générale

Les implications méthodologiques de la recherche

« Nous ne pouvons pas regarder une expérience sans en faire partie. La vie n'est pas un film pour nous ; nous ne pouvons jamais être spectateurs de la vie, parce que nous sommes toujours dans la vie. »

Mary Parker Follett, 1924[1]

Nous voudrions que la fin de ce travail d'investigation soit l'occasion d'une ouverture sur les aspects méthodologiques et didactiques de la recherche en gestion : que peut-on dire du management en s'appuyant sur l'étude historique d'une représentation, quelle place faire au récit et à la fiction en sciences de gestion et que peut-on enseigner quand la représentation commune semble assimiler la fonction managériale à un exercice de manipulation alors même que la recherche en gestion a tenté de sortir d'une vision normative de cette fonction ? Un retour sur les choix méthodologiques qui ont prévalu dans notre recherche va permettre d'examiner dans un premier temps la pertinence d'un recours à l'histoire et à la fiction en sciences de gestion et ses limites, et de dessiner dans un second temps le tableau des usages du récit dans ce même domaine.

Nouveaux objets, nouvelles questions

Il y a dix ans, Mathieu Detchessahar soulignait la « *volonté de penser l'organisation autrement que comme un système technique asservissant les comportements et de produire un savoir à vocation heuristique et explicative plutôt que normative et prescriptive*. »[2] La volonté de réenchanter le regard sur les organisations et les rapports hiérarchiques trouve une expression engageante dans le projet qu'Anne Pezet dessine pour la recherche en l'invitant à

[1] Marc Mousli citant dans *Diriger au-delà du conflit : six conférences*, Paris, Village Mondial, 2002 (p.43), Mary Parker Follett, *Creative experience*, 1924 (p.134).

s'ouvrir à de « *nouveaux objets*, (…) *nouveaux liens ou nouvelles questions* »[3]. Face aux besoins des praticiens et aux réticences qu'indique la fiction contemporaine, l'entreprise de réenchantement du management semble nécessaire.

Des frontières labiles

Dans notre recherche, nous avons opté pour une approche transdisciplinaire mettant à contribution histoire et analyse filmique pour observer un objet de gestion, le management. Nous nous sommes volontiers affiliée au courant anglo-saxon faisant le choix de la fiction narrative pour point de départ de la réflexion sur la fonction managériale[4]. Cette position peut se comprendre comme un refus des frontières qui feraient du domaine des organisations un monde à part, une discipline retranchée. Ce que permet la transdisciplinarité de l'approche : un renouveau dans la manière d'envisager les questions de gestion. « *Histoire et transdisciplinarité peuvent décloisonner des objets de recherche souvent trop restreints pour produire du sens à l'attention des praticiens. Car, si ceux-ci avaient (peut-être) besoin de réponses simples et opératoires par le passé, la complexité des situations ne permet plus d'apporter des solutions relevant d'un 'prêt à penser' par trop simplificateur.* »[5]

En ouvrant la gestion à d'autres approches, il ne s'agit pas de lui faire perdre son essence, mais il s'agit de continuer à démythifier une vision normative de l'entreprise en présentant des problématiques contextualisées par une recherche historique. C'est en adoptant ce programme qu'il a été possible de penser, nous semble-t-il différemment, l'articulation entre représentation et management. Au fil de l'enquête, le management est apparu en tant que fonction de représentation qui trouverait une expression particulière dans le cinéma.

Nouvel objet : l'histoire d'une représentation

En quoi l'analyse des représentations peut-elle alimenter la réflexion en gestion ? En introduction, nous avions mis en exergue trois enjeux auxquels ce type d'approche est susceptible de répondre : comprendre, agir, former. L'approche n'est pas en soi novatrice, par

---

[2] Mathieu Detchessahar, *Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion*, thèse en sciences de gestion, Rennes I, 1997 (p.19).

[3] Anne Pezet, "La méthode critique de l'histoire appliquée aux sciences de gestion : une possibilité de décloisonnement de la discipline", *in* Nathalie Mourgues (dir.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen, Editions Management et Société, 2002, p.151-167 (p.165).

[4] Dans cet ensemble, citons en particulier et chronologiquement Benjamin DeMott, "Reading fiction to the bottom line", *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, May-June 1989, p.128-134, Nelson Phillips, "Telling organizational tales: on the role of narrative fiction in the study of organizations", *Organization Studies*, n° 16/4, 1995, p.626-649, John Hassard et Ruth Holliday, *Organization - representation. Work and organizations in popular culture*, Londres, Sage Publications Ltd, 1998 et James March et Thierry Weil, *Le leadership dans les organisations*, Paris, Les Presses de l'Ecole des Mines, 2003.

[5] Pezet, *op. cit.* (p.165)

exemple les travaux d'Hélène Vérin[6] portant sur l'histoire de l'idée d'entreprise nous ont précédée.

De façon circonstanciée, le fait de donner une dimension historique à la réflexion a permis d'identifier des constantes (la vision dichotomique de la fonction managériale) et des figures types (réemployées dans le cinéma, dans le roman et largement mises à contribution dans la publicité), de pointer des ruptures (la disparition de la figure de l'ingénieur qui semble comme une brutale disgrâce), de définir un éventail d'attributs ou de conditions nécessaires à l'exercice du management (disruption, extériorité, vacuité). Ses attributs nous les considérons comme autant de concepts pour penser le management.

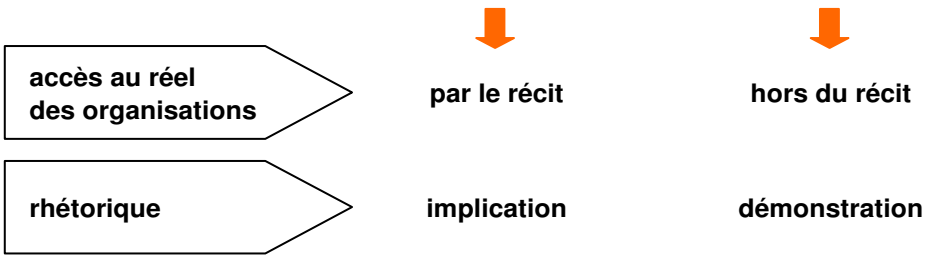
Nouvel objet : la fiction narrative

Avant même de parler de l'intérêt de l'étude de la fiction pour un questionnement gestionnaire, nous voudrions simplement replacer la fiction dans le cadre plus général des moyens de rendre compte d'un monde. Le cadre proposé par Nelson Phillips[7] offre une mise en perspective qui permet de poser clairement les distinctions entre les termes fiction, narration et récit (figure 11.1).

Figure n° 11.1 – Fiction et narration

	narratif	**non narratif**
fiction	roman, film	théorie, concept, modèle
non fiction	étude de cas	statistique

D'après Phillips, 1995.



[6] Hélène Vérin, *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée*, Paris, Puf, 1982.
[7] *Op. cit.* Voir aussi au chapitre 8.

Il convient par ailleurs de regarder cette matrice de façon assez critique, la figuration que nous avons choisie n'est pas celle de Phillips et il ne faudrait pas y voir une logique trop rigide. Les catégories formées ne sont pas parfaitement hermétiques les unes par rapport aux autres. Il est des cas où la statistique relève de la fiction.

Le cadre ainsi posé, nous allons voir en quoi il peut contribuer à nourrir la réflexion en gestion.

Récit, fiction

Quid de l'étude de la fiction narrative en gestion ? Il semble bien que les courants porteurs de cette ouverture tendent à faire de plus en plus entendre leur voix que cela soit dans le centrage sur l'étude du discours à la suite de Foucault, à travers l'approche narrative des organisations[8] ou dans une réaction contre l'atonie pédagogique réelle ou ressentie, par une valorisation de la fiction aux dépens des ressources traditionnelles de la discipline[9] ou, dans une moindre mesure, dans l'approche communicationnelle des organisations[10].

Précisons immédiatement que nous voyons l'ouverture qu'offre la fiction, à la suite de l'histoire, comme un complément aux méthodes traditionnelles des sciences de gestion. Le recours à la fiction ne saurait se substituer aux pratiques éprouvées de la discipline.

L'étude des représentations filmiques nous donne l'opportunité de revenir sur deux orientations possibles à l'abord de la fiction par la gestion : il nous semble, d'une part, qu'il est possible de considérer la fiction narrative comme un terrain pertinent pour la gestion, et d'autre part, qu'il peut être fructueux d'user des concepts de l'analyse filmique pour rendre compte du comportement managérial et pour mettre en perspective la place du chercheur en gestion. Avant plus de développements, une synthèse fixera les grandes lignes de ces deux orientations. Nous avons choisi de la représenter sous une forme schématique (figure 11.2, page suivante) avant de la détailler davantage.

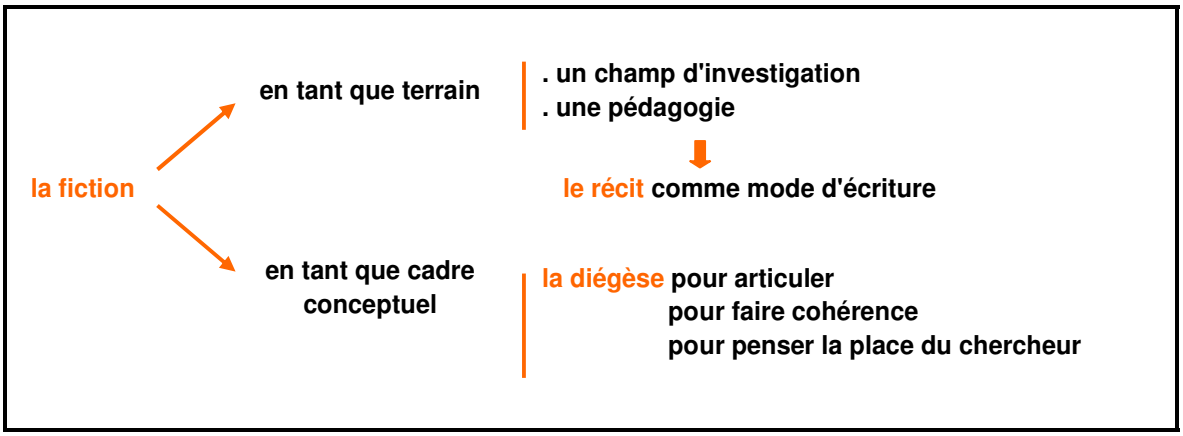
---

[8] Approche narrative dont on trouvera des éléments chez Barbara Czarniawska, *Writing management*, Oxford, Oxford University Press, 1999 et *Narrating the organization*, Chicago, Londres, The University of Chicago Press, 1997 et dans les travaux de Nicole Giroux, "L'approche narrative des organisations", *Revue française de gestion*, n° 159, novembre 2005, p.15-42.

[9] Sur ce point, l'on se reportera à James March et Thierry Weil, *op.cit.* et à Ken Starkey "Eleven characters in search of an ethic, or the spirit of capitalism revisited", *Studies in Cultures, Organisations and Societies*, vol. 5, 1999, p.179-194.

[10] Approche que David M. Boje a contribué à développer, "Organizations as Storytelling Networks: A study of story performance in an office-supply firm", *Administrative Science Quarterly*, n° 36, 1991, p.106-126. L'on se reportera aussi à Matthieu Detchessahar, "L'avènement de l'entreprise communicationnelle", *Revue française de gestion*, janvier-février 2003, p.65-84.

Figure n° 11.2 – De l'usage de la fiction en gestion



Selon le premier angle de vue, notre travail a emboîté le pas de précédentes recherches en proposant de considérer la fiction comme *un terrain légitime pour la gestion*. La recherche anglo-saxonne en particulier a donné lieu à un certain nombre de publications, notamment les travaux dirigés par John Hassard et Ruth Holliday en 1998[11]. Parmi des communications et articles qui tendent à devenir plus nombreux, nous pourrions citer une recherche récente portant sur l'image des comptables à travers le cinéma occidental contemporain[12]. En dépit de l'accroissement de publications en ce sens, il paraît nécessaire de spécifier de quelle légitimité peut bénéficier ce type de recherche. Plusieurs réponses peuvent être mises à contribution pour la définir. La première correspond à l'utilisation de la fiction narrative comme d'un matériau empirique. Les récits filmiques rendent compte de façon pertinente de la manière dont une société se pense. Ils permettent d'identifier le type de narrations qui fait sens à un moment donné (l'affrontement duel pour la direction de l'entreprise paraît typique des années 1910 à 1930). La disparition ou l'usure de tels récits qui ne peuvent être distinguées que par une perspective historique font sens. L'usine vue à travers la seule métaphore scolaire du cinéma français contemporain, l'impasse où sont tenus les hommes des ressources humaines à l'écran, l'isolement des cadres nous semblent témoigner de la difficulté actuelle à investir l'entreprise de valeurs positives. Alors que l'époque des professionnels du management a vu la fonction investie de désirs réalisateurs, le contemporain dénote d'une perte de goût pour les fonctions managériales. Si la place du patron pouvait être jalousée par le passé, l'usure du désir devient plus marquée dans la

[11] *Op. cit.*

dernière période étudiée. Les changements de genre en sont significatifs : si les comédies restent très présentes dans le paysage (*Le bonheur est dans le pré* – 1995, *Le Placard* – 2000), le ton général semble pourtant opter davantage pour le témoignage, l'enquête documentée, la leçon de choses (*Violence…* – 2002, *Sauf le respect que je vous dois* – 2005). Le management serait passé du statut d'objet désiré à objet d'enquête.

Un deuxième aspect de la légitimité de l'usage de la fiction en gestion est la *dimension pédagogique* : Nelson Phillips[13] a souligné les qualités de la fiction qui permettent aux étudiants d'entrer pleinement dans une situation donnée. La fiction permettant mieux qu'une étude de cas de « *se mettre à la place de* » et d'expérimenter largement les différents aspects d'une situation. Phillips remarque que les études de cas traditionnelles « *provide students with an opportunity to analyze complex problems – but they do not provide insight into the diversity of organizational experience with which our students should be familiar.* »[14] Toujours dans une perspective didactique, Ken Starkey[15], quant à lui, parle de l'efficacité de la fiction du fait de son caractère divertissant. L'implication est ici liée à l'attrait des films. Afin de justifier son choix de textes classiques pour alimenter son cours sur le leadership, James March fait lui référence au caractère artistique de ces textes qui les distinguent de toute autre production sur le même thème en ce qu'ils marquent durablement leurs lecteurs. Dans l'introduction à ce cours, March explique définir son objectif pédagogique sur le long terme dans l'au-delà du cours : « *The course did not particularly try to identify 'leaders' in literature but rather looked for ways in which the works illuminated the issues. It tried to communicate an aesthetics in which a literary piece was considered as a work of art, rather than as a collection of brief quotations, thus to be absorbed for its own sake before being used to address any specific prior question. It encouraged a pursuit of relevance but did not offer it.* »[16] Ainsi, la qualité d'incomplétude de la fiction narrative implique son audience de façon plus certaine que l'écrit de gestion traditionnel ne le ferait. Et c'est bien cette qualité que recherche March.

L'implication de l'audience amène à une troisième remarque : le récit peut se faire *stratégie d'écriture* en gestion. Construire un récit permet de rendre compte d'une recherche particulière et de sa progressivité. La chose n'est pas neuve en sciences humaines, ainsi les historiens en font usage : de Paul Veyne dans son étude sur le régime de croyance de la

---

[12] Tony Dimnik et Sandra Felton, "Accountant stereotypes in movies distributed in North America in the twentieth century", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, n° 2, 2006, p.129-155.
[13] *Op. cit.*
[14] *Ibid.* (p.635).
[15] *Op. cit.*

Grèce antique[17] à ceux qui se sont intéressés en particulier aux images[18]. En rendant le cheminement visible, le récit est synonyme de rigueur méthodologique en ce qu'il laisse voir les difficultés rencontrées et les résolutions apportées qu'elles soient d'ordre pragmatique, méthodologique ou conceptuel. Le récit évite la fiction d'une logique reconstruite *a posteriori* gommant les aspérités de la recherche. Par ailleurs, le récit a une force de persuasion qui mérite d'être considérée ne serait-ce que pour sa valeur pédagogique.

Le second angle de vue permet d'aborder la fiction en tant que cadre conceptuel. Cette recherche nous a fait expérimenter comment des outils de l'analyse filmique pouvaient être importés dans notre discipline pour apprécier des situations managériales. Certaines notions sont d'ores et déjà à l'œuvre dans les textes de gestion : rôle, acteur, scène, séquence sont devenus des notions communes pour l'étude des organisations. La notion de rôle proposée par Mintzberg[19] permet de penser la panoplie d'activités propre au manager, le terme d'acteur apparaît chez Crozier et Friedberg[20] comme le garant d'une autonomie d'action qui définit aux membres d'une organisation la capacité d'intervenir sur une scène ou dans une situation managériale donnée. Séquence est utilisée comme le moyen d'articuler des observations diverses et serait véritablement comme un outil de montage permettant de traiter des données qualitatives. Ce vocabulaire, emprunté au registre du cinéma et du théâtre, est loin d'être neutre. Il induit une forme d'artificialité : par ces notions, la vie des organisations apparaît comme un procès narratif et les acteurs se voient attribués un rôle que l'on dirait volontiers magnifié par l'engagement dans l'action. En cela, la gestion use implicitement de la narration comme stratégie de recherche.

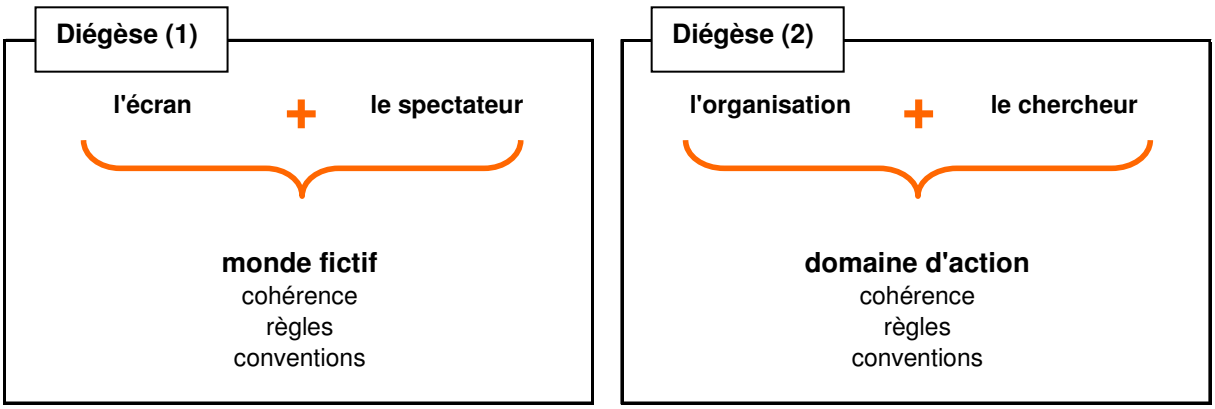
Il est un concept de l'analyse filmique qui semble prometteur et dont l'importation en gestion permettrait de rendre plus explicite le référentiel scénographique de l'analyse des organisations. Il s'agit de la notion de diégèse. En sémiologie et en analyse filmique, elle désigne l'univers cohérent créé à travers le récit que vivent les personnages. C'est un monde fictionnel, régi par des règles et des conventions, construit par le spectateur à partir des données fournies par le récit. L'espace narratif inclut donc ce qui est montré à l'écran et ce que l'audience y met afin de préserver la cohérence du récit. Cette coopération autorise les ellipses, les raccourcis ou autres blancs du récit, et malgré cela, ou plutôt grâce à cela, elle fabrique un monde autonome, cohérent, organisé. Il semble que la fiction narrative tire son

---

[16] *Op.cit.* (p.15).
[17] Paul Veyne, *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes? Essai sur l'imagination constituante*, Paris, Seuil, 1983.
[18] Daniel Arasse, *On n'y voit rien. Descriptions*, Paris, Denoël, 2005 et Antoine de Baecques, "Ce que l'on fait dire aux images. L'historien, le cinéphile et les querelles du visuel", *Esprit*, n° 293, 2003, p.18-34.
[19] Henry Mintzberg, *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Paris, Ed. d'Organisation, 2005.

sens de son incomplétude : la comédie ou le drame fonctionnent en ce qu'ils mobilisent le spectateur. Un film comique sera drôle parce que le spectateur est amené à remplir les blancs du récit, cette coopération est rendue possible par le partage d'un même fond culturel entre les auteurs et les récepteurs de l'œuvre. Si le récit était complet, si chacun de ses points étaient explicites, l'impact du récit, comique ou dramatique, disparaîtrait. Ce monde diégétique qui autorise les blancs tout en préservant sa logique et sa fonctionnalité, offre une stratégie pour penser l'organisation. Dans le rapport au terrain, nous pouvons y trouver une logique d'articulation des séquences d'observation. C'est une manière de produire du sens à partir de données diverses et souvent composites. Le cadre de la diégèse pourrait ainsi être substitué à l'analyse causale. On trouve un appel à cette substitution chez un sociologue comme Howard S. Becker[21] qui invite à passer de l'analyse causale à une forme de récit type qui lui paraît plus pertinente et plus riche pour rendre compte des comportements sociaux. Il utilise encore le terme de processus pour caractériser l'approche qu'il préconise. La notion de diégèse nous paraît pouvoir être un complément prometteur à l'approche par le récit type. Elle convoque la même nécessité de faire sens et permettrait peut-être davantage d'articuler les dimensions plurielles, les niveaux macro et micro ou les données hétérogènes que réservent aux chercheurs en gestion les enquêtes de terrain. Si l'on accepte la translation d'une notion propre à l'analyse de fictions narratives vers le champ de la gestion (figure 11.3), il nous semble possible de considérer la diégèse comme un outil conceptuel permettant de penser l'organisation au-delà de l'intrigue, dans ses aspects symboliques ou idéologiques, voire esthétiques.

Figure n° 11.3 – La diégèse : translation d'un concept



[20] Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 2004.
[21] Howard S. Becker, *Les ficelles du métier*, Paris, La Découverte, 2002.

La notion de diégèse nous semble aussi à même de questionner de façon constructive la place du chercheur en gestion.

Tout comme le spectateur est partie prenante du monde que le récit constitue, le chercheur est constitutif de l'univers cohérent qu'il ne se contente donc pas d'observer. En cela, le terme de diégèse ne représente pas une idée neuve. S'interroger sur l'effet que l'observation produit sur le phénomène ou la situation observée est une des premières consignes que reçoit l'étudiant en sciences sociales qu'il agisse dans les domaines de l'ethnologie, de la sociologie, de l'histoire ou de la gestion. Pour ce qui est de la gestion, Mary Parker Follett y insiste particulièrement dès son texte de 1924, *Creative experience*. Elle invite à se garantir de l'illusion de l'observateur (« *the onlooker fallacy* ») : « *Si le regard de l'observateur modifie la situation, la conduite de l'expérience change les acteurs.* »[22]

Mais il s'agit là d'une consigne fréquemment oubliée. La nommer, l'intégrer dans le dispositif d'étude nous semble un des apports possibles à l'usage de cet outil conceptuel que pourrait être la diégèse pour la gestion. Nous avons ainsi un outil conceptuel qui dément le point de vue de Follett sur le cinéma que nous avons placé en exergue mais qui lui rend justice pour ce qui est de l'approche des questions managériales.

Sur le terrain des organisations, le chercheur peut être confronté à des informations parcellaires qu'il agisse sur des archives dans une perspective historique, sur des données comptables, financières, commerciales, ou au contact des hommes via des entretiens ou de l'observation participante. Cette incomplétude est aussi ce à quoi les acteurs sont confrontés au sein des organisations quand ils doivent s'engager dans une prise de décision. Ils disposent rarement, quelle que soit leur position dans la hiérarchie, de l'ensemble de la vue sur leurs actions. Le chercheur peut-il se prévaloir d'une meilleure vision, plus complète ? Sa légitimité et la pertinence de ses analyses ne nous semblent pas dépendre d'une improbable vision totalisante du monde des organisations. En plaçant le chercheur sur un pied d'égalité avec les acteurs de l'organisation, la diégèse - en tant qu'agencement - permet de rester vigilant quant à la tentation qui pousserait la recherche vers une position surplombante. Le risque serait de décrire, comme vu d'en haut, un monde organisationnel réifié, décontextualisé. La diégèse, en faisant entendre une pluralité de voix, celle du chercheur comme celles des acteurs eux-mêmes, nous semble susceptible de limiter ce risque.

[22] *Op.cit.*(p.43).

Sources et bibliographie

SOURCES PRIMAIRES

1. ARCHIVES

Bibliothèque du Film :

Fonds Louis Gaumont, 1876-1970 (B41 LG324, B9 LG35/37/38, B12 LG46)

Fonds Jean-Paul Le Chanois, *La vie est à nous*, 1968-1970 (B1 LC7)

Fonds Pierre Gaut, *Tony*, 1934-1935 et 1954-1970 (B1 G11/12, B2, B3 G16)

Fonds Triangle (T001)

Bibliothèque Nationale, département des Arts du spectacle :

Fonds Rondel (Rk 4597, Rk 4903, Rk 50)

Centre d'Histoire du Travail de Nantes :

Fonds Jo Patron (B. CGT-SEMM 4)

Fondation Pathé Seydoux :

Archives Pathé (PHO - 154 à 217, PHO - P 266 à 312)

2. FILMS VISIONNES

Films classés par origine de la copie visionnée et par année de production. Accompagnant le titre, figure le nom du réalisateur ou du producteur quand le réalisateur n'a pas été identifié.

Archives Françaises du Film, CNC :

1906 - En vacances - Pathé
1906 - Le Tour du monde d'un policier - Ch. L. Lépine
1906 - Rhume de cerveau - Pathé
1908 - Le Contremaître incendiaire - Pathé
1912 - Gerval, maître de forges - Eclair
1914 - La Lutte pour la vie / La Vertu récompensée - F. Zecca & R. Leprince
1921 - Le Porion - G. Champavert
1927 - Le Bateau de verre - C. J. David
1932 - Un fils d'Amérique - C. Gallone
1933 - Le Tunnel - K. Bernhardt (version allemande) [dvd (v.f.)]
1934 - L'Aventurier - M. L'Herbier
1936 - L'Argent - P. Billon

Archives Gaumont Pathé :

1904 - La Grève - F. Zecca
1911 - Le Feu à la mine - L. Perret
1911 - Le Trust - L. Feuillade
1912 - La Fièvre de l'or - F. Zecca & R. Leprince
1914 - Rigadin mauvais ouvrier - G. Monca
1918 - Rigadin aimé de sa dactylo - G. Monca
1921 - L'Empereur des pauvres - R. Leprince
1924 - L'Aventurier - M. Mariaud & L. Osmont

Bibliothèque du Film :

1905 - Les Affiches en goguette - G. Méliès
1933 - Le Maître de forges - F. Rivers & A. Gance
1936 - La vie est à nous - J. Renoir, J.-P. Le Chanois, J. Becker, A. Zwobada
1937 - Forfaiture - M. L'Herbier
1978 - L'Argent des autres - C. de Chalonge

BNF :

1932 - Théodore et Cie - P. Colombier
1933 - Ces messieurs de la Santé - P. Colombier
1934 - Si j'étais le patron - R. Pottier
1937 - Hercule - A. Esway & C. Rim
1938 - Carrefour - K. Bernhardt
1941 - Fromont jeune et Risler aîné - L. Mathot
1943 - Adrien - Fernandel
1943 - Au Bonheur des Dames - A. Cayatte
1943 - Coup de tête - R. Le Hénaff
1943 - Le Val d'enfer - M. Tourneur
1946 - Martin Roumagnac - G. Lacombe
1946 - Voyage-surprise - P. Prévert
1948 - Le Point du jour - L. Daquin
1949 - Nous irons à Paris - J. Boyer
1955 - La meilleure Part - Y. Allégret
1957 - Pot-Bouille - J. Duvivier
1959 - Les bonnes Femmes - Claude Chabrol
1961 - Snobs - J.-P. Mocky
1962 - Germinal - Y. Allégret
1967 - Ces Messieurs de la famille - R. André
1967 - Oscar - E. Molinaro
1968 - Sous le signe du taureau - G. Grangier
1972 - Coup pour coup - M. Karmitz & un collectif (ouvrières, cinéastes)
1972 - Moi, y en a vouloir des sous - J. Yanne
1972 - La Nuit américaine - F. Truffaut
1972 - Tout le monde, il est beau, tout le monde, il est gentil - J. Yanne
1972 - Tout va bien - J.-L. Godard & J.-P. Gorin
1973 - Je sais rien mais je dirai tout - P. Richard
1973 - Le Grand bazar - C. Zidi
1974 - Stavisky - A. Resnais
1975 - C'est dur pour tout le monde - C. Gion
1975 - Le Téléphone rose - E. Molinaro
1976 - L'Aile ou la Cuisse - C. Zidi
1977 - La Zizanie - C. Zidi
1978 - Judith Therpauve - P. Chéreau
1980 - La Banquière - F. Girod
1981 - Mille milliards de dollars - V. Henri - H. Verneuil
1981 - Pétrole, pétrole - C. Gion
1981 - Une étrange Affaire - P. Granier-Deferre
1982 - Que les gros salaires lèvent le doigt !!! - D. Granier-Deferre
1982 - Qu'est-ce qu'on attend pour être heureux ! - C. Serreau
1983 - Ronde de nuit - J.-C. Missiaen.

1984 - Ça n'arrive qu'à moi - F. Perrin.
1984 - La Tête dans le sac - G. Lauzier.
1984 - Rive droite, rive gauche - P. Labro.
1985 - La galette du Roi - J.-M. Ribes.
1985 - Le 4ème pouvoir - S. Leroi.
1985 - Le voyage à Paimpol - J. Berry.
1986 - Je hais les acteurs - G. Krawczyk.
1986 - L'Etat de grâce - J. Rouffio.
1987 - Association de malfaiteurs - C. Zidi.
1987 - Quelques Jours avec moi - C. Sautet.
1988 - Bonjour l'angoisse - P. Tchernia.
1988 - Itinéraire d'un enfant gâté - C. Lelouch.
1989 - Australia - J.-J. Andrien
1990 - Feu sur le candidat - A. Delarive
1991 - Sup de fric - C. Gion.
1992 - Germinal - C. Berri.
1995 - En avoir (ou pas) - L. Masson.
1995 - Golden boy - J.-P. Vergne.
1995 - L'Appât - B. Tavernier.
1995 - Les Sables mouvants - P. Carpita.
1995 - XY - J.-P. Lilienfeld.
1998 - La Patinoire - J.-P. Toussaint.
1999 - Pas de scandale - B. Jacquot.
2000 - Marie-Line - M. Charef
2001 - L'Emploi du temps - L. Cantet
2002 - France boutique - T. Marshall
2002 - Stupeurs et tremblements - A. Corneau

Cinémathèque Ledoux - Bruxelles :
1905 - Au Pays noir - F. Zecca
1911 - Au Pays des ténébres - V. Jasset
1913 - Germinal - A. Capellani - Pathé
1934 - La Banque Némo - M. Viel

Cinémathèque Française :
1919 - Travail - H. Pouctal
1925 - Amour et carburateur - P. Colombier

Collections particulières :
1931 - A nous la liberté - R. Clair
1936 - Les Hommes nouveaux - M. L'Herbier
1937 - Le Schpountz - M. Pagnol
1946 - Miroir - R. Lamy
1950 - Topaze - M. Pagnol
1963 - Le Mépris - J.-L. Godard
1972 - Chut - J.-P. Mocky
1976 - Mado - C. Sautet
1988 - Romuald et Juliette - C. Serreau
1991 - Riens du tout - C. Klapish.
1995 - Le bonheur est dans le pré - E. Chatiliez

1999 - Le Goût des autres - A. Jaoui
1999 - Une Affaire de goût - B. Rapp

Forum des Images :
1928 - L'Argent - M. L'Herbier
1937 - Le Temps des cerises - J.-P. Le Chanois
1942 - Les affaires sont les affaires - J. Dréville
1945 - Etoile sans lumière - M. Blistène
1946 - Le silence est d'or - R. Clair

Médiathèque municipale de Nantes :
1958 - Les grandes Familles - D. de la Patellière
1978 - Une Histoire simple - C. Sautet
2000 - Le Placard - F. Veber
2004 - Le Couperet - C. Gavras
2005 - Olé - F. Quentin

Musée d'Orsay :
1926 - Antoinette Sabrier - G. Dulac

Salles de cinéma :
1895 - Séance inaugurale Lumière - L. Lumière [Archives du Film - fonds Lumière]
1934 - Toni - J. Renoir
1935 - Le crime de Monsieur Lange - J. Renoir
1954 - French Cancan - J. Renoir
1964 - Playtime - J. Tati
1978 - Le Sucre - J. Rouffio
1985 - Grandeur et décadence d'un petit commerce de cinéma - J.-L. Godard
1999 - Ainsi soit-il - G. Blain
1999 - Ma petite Entreprise - P. Jolivet
1999 - Ressources humaines - L. Cantet
2000 - Ce vieux rêve qui bouge - A. Guiraudie
2001 - Laissez-passer - B. Tavernier
2002 - Violence des échanges en milieu tempéré - J.-P. Moutout
2003 - A vot' bon cœur - P. Vecchiali
2005 - Sauf le respect que je vous dois - F. Godet

Télévision :
1937 - Monsieur Bégonia - A. Hugon
1951 - Le Salaire de la peur - H.-G. Clouzot
1957 - Les lavandières du Portugal - P. Gaspard-Huit
1966 - Monsieur le Président Directeur Général - J. Girault
1970 - Le distrait - P. Richard
1974 - La Course à l'échalote - C. Zidi
1974 - Vincent, François, Paul et les autres - C. Sautet
1976 - Julie pot de colle - P. de Broca
1976 - Le Jouet - F. Veber

Vidéosphère
1939 - L'Embuscade - F. Rivers

1946 - L'Arche de Noé - H. Jacques
1952 - Les Dents longues - D. Gélin
1966 - A belles dents - P. Gaspard-Huit
1972 - L'Héritier - P. Labro
1973 - Projection privée - F. Leterrier
1974 - Les Violons du bal - M. Drach
1974 - Souvenirs d'en France - A. Téchiné
1975 - Le Futur aux trousses - D. Grassian
1977 - L'Imprécateur - J.-L. Bertucelli
1977 - La part du Feu - E. Périer
1978 - Un si joli Village - E. Périer
1979 - L'Associé - R. Gainville
1979 - L'Empreinte des géants - R. Enrico
1979 - L'œil du Maître - S. Kurc
1980 - Le Jardinier - J.-P. Sentier

SOURCES SECONDAIRES

1. CATALOGUES

A - Catalogues des firmes productrices et reconstitutions de catalogues

(Couvrant une période allant de 1895 à 1926[1])

Par simplification, nous retenons la version courte du nom par lequel chacune des firmes étudiées est identifiée - celles-ci ayant, au fil de leur histoire, connu diverses raisons sociales.

Eclair :

Bousquet Henri, Laurent Mannoni (dir.), *Eclair (1907-1918)*, N° spécial de la revue 1895, Paris, AFRHC, 1992.

Le Roy Eric, Laurent Billia (dir.), *Eclair. Un siècle de cinéma à Epinay-sur-Seine*, Paris, Calmann-Lévy; Bookmaker, 1995. (contient une filmographie pour la période allant de 1907 à 1920).

Salomon Bénédicte, *La société française des films et cinématographes Eclair de 1907 à 1918*, 2 volumes, Mémoire de maîtrise, Université Paris IV, 1987.

Gaumont :

Catalogue des scénarios de films déposés par la maison de production Gaumont (1906-1908), Paris, Bibliothèque Nationale. Dpt des Arts du spectacle, 1994.

Catalogue Gaumont. Index des sujets et des personnages (1906-1926), Paris, Bibliothèque Nationale. Dpt des Arts du spectacle (1994).

d'Hugues Philippe, Dominique Muller (dir.), *Gaumont, 90 ans de cinéma*, Paris, Ramsay; La Cinémathèque Française, 1986. (contient une filmographie pour la période allant de 1896 aux années 1950).

[1] Sauf Philippe d'Hugues et Dominique Muller (dir.), *Gaumont, 90 ans de cinéma*, 1986.

Lumière :

Aubert Michelle, Jean-Claude Seguin (dir.), *La production cinématographique des frères Lumière*, Paris, CNC, Mémoire du cinéma, 1996.

Pathé :

Bousquet Henri, *Catalogue Pathé des années 1896 à 1914*, Paris, Edition Henri Bousquet, 4 volumes parus en 1994 et 1995.

_____, *De Pathé Frères à Pathé Cinéma*, Paris, Edition Henri Bousquet, 3 volumes parus en 1999, 2001 et 2004.

Star-film (Georges Méliès) :

Malthête Jacques (dir.), *Essai de reconstitution du catalogue français de la Star-Film*, Paris, Publications du Service des Archives du Film – CNC, 1981.

B - Catalogues des films produits en France

(Couvrant une période allant de 1908 à 1970)

Bessy Maurice, Raymond Chirat, *Histoire du cinéma français, Encyclopédie des films 1940-1950*, Paris, Pygmalion/Gérard Watelet, 1986.

Bessy Maurice, Raymond Chirat, André Bernard, *Histoire du cinéma français, Encyclopédie des films 1951-1955*, Paris, Pygmalion/Gérard Watelet, 1989.

_____, *Histoire du cinéma français, Encyclopédie des films 1956-1960*, Paris, Pygmalion/Gérard Watelet, 1990.

_____, *Histoire du cinéma français, Encyclopédie des films 1961-1965*, Paris, Pygmalion/Gérard Watelet, 1991.

_____, *Histoire du cinéma français, Encyclopédie des films 1966-1970*, Paris, Pygmalion/Gérard Watelet, 1992.

Chirat Raymond, *Catalogue des films français de long métrage, films sonores de fiction 1929-1939*, Bruxelles, Cinémathèque Royale, 1981.

Chirat Raymond, Roger Icart, *Catalogue des films français de long métrage, films de fiction 1919-1929*, Toulouse, Edition de la Cinémathèque de Toulouse, 1984.

Chirat Raymond, Eric Le Roy, *Catalogue des films français de fiction 1908 à 1918*, Cinémathèque française, Musée du cinéma, 1995.

C - Catalogues annuels des films sortis en France

(Couvrant une période allant de 1970 à 2005)

La Saison cinématographique, Paris, La Revue du cinéma - Image et son. Editions de 1971 à 1995 (chaque édition portant sur l'année précédente).

La Saison cinématographique, Paris, BIFI, 1997.

L'Annuel du cinéma, Paris, Les Fiches du Cinéma, éditions de 1994 à 2006.

D - Catalogues portant sur des filmographies étrangères

Laurie Collier Hillstrom (dir.), *International Dictionary of films and filmmakers, vol. 2: "Directors"*, Detroit, New York, Toronto, London, St James Press, 3rd Ed., 1997.

Patricia King Hanson, Alan Gevinson (dir.), *The American Film Institute catalog of motion pictures produced in the United States: feature films, 1911-1920*, Berkeley, Los Angeles, London, University of California Press, 1988 - 2 vol.

Kenneth W. Munden (dir.), *The American Film Institute catalog of motion pictures produced in the United States: feature films, 1921-1930*, , 2 vol., New York, London, R.R. Bowker Cy, 1971.

Elias Savada (dir.), *The American Film Institute catalog of motion pictures released in the United States: film beginnings, 1893-1910*, 2 vol., Metuchen, London, Scarecrow Press, 1995.

2. AUTRES SOURCES IMPRIMEES

A - Dossiers récapitulatifs

Bulletin d'information CNC

Années consultées : 1947 à 1954, 1961, 1970, 1971, 1975, 1984.

Bilan de l'année CNC

Années consultées (l'évaluation portant sur les années antérieures) : 1989, 1997, 2002, 2005, 2006.

B - Périodiques consultés (articles, publicités)

Périodiques dédiés au cinéma

1895
L'Avant-Scène du cinéma
Les Cahiers du cinéma
CinémAction
Ciné-Journal
Ciné-Miroir
Jeune Cinéma
Positif

C - Dictionnaires de cinéma

Boussinot Roger, *L'Encyclopédie du cinéma*, Paris, Bordas, 1989.

Capitaine J.-L., B. J. M. Charton, *L'affiche de cinéma, le cinéma français*, Paris, Birr, 1983.

Gardies André, Jean Bessabel, *200 mots-clés de la théorie du cinéma*, Paris, Editions du Cerf, 2004.

Horvilleur Gilles (dir.), *Dictionnaire des personnages du cinéma*, Paris, Bordas, 1988.

Lourcelles Jacques, *Dictionnaire du cinéma, les films*, Paris, Robert Laffont, 2003.

Pinel Vincent, *Le siècle du cinéma*, Paris, Larousse-Bordas, 2001.

Tulard Jean, *Dictionnaire du cinéma. Les acteurs*, Paris, Robert Laffont, 2007.

_____, *Dictionnaire du cinéma. Les réalisateurs*, Paris, Robert Laffont, 2007.

D - Dictionnaires d'étymologie

A comprehensive etymological dictionary of the English language, Dr Ernest Klein, Amsterdam, Elsevier Publishing Company, 1967.

An etymological dictionary of the English language, Rev. Walter W. Skeat, Oxford, Oxford University Press, 1956 [édition originale : 1879-1882].

Dictionnaire d'étymologie française d'après les résultats de la science moderne, Auguste Scheler, Bruxelles, C. Mucquart éditeur, 1873.

Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, Alain Rey, Paris, Le Robert, 2001.

Dictionnaire historique de la langue française, Alain Rey (dir.), Paris, Dictionnaire Le Robert, 1992.

Grand dictionnaire universel du XIX^{e} siècle, Genève-Paris, Slatkine, 1982.

Grand Larousse de la langue française en 7 volumes, Louis Guilbert *et al.,* Paris, Larousse, 1986.

Nouveau dictionnaire étymologique et historique, Paris, Larousse, 1971.

The Oxford dictionary of English etymology, C.T. Onions (dir.), Oxford, Oxford University Press, 1991 [édition originale : 1966].

The Oxford English dictionary, Oxford, Clarendon Press, 1991 [édition originale : 1989].

RESSOURCES COMPLEMENTAIRES

Ressources Electroniques

(Sollicitées pour compléter les catalogues ou pour disposer d'informations sectorielles)

Concernant le management et les entreprises

http://cadres.apec.fr/MarcheEmploi/Fiches Apec/Metiers [dernière consultation : 10/2007].

http://forum.hardware.fr/hfr/EmploiEtudes/Feedback-entreprises [consultation : 12/2007].

http://www.insee.fr/ [consultations : 2004 à 2007]

http://www.prisma-presse.com/contenu_editorial/pages/magazines/mag/capital.php [consultation : 3/2008]

Concernant l'histoire

http://www.crdp-reims.fr/ressources/dossiers/expo_univ/origine_cheret.htm [consultation : 11/2007]

http://historymatters.gmu.edu/mse/film/ [consultations : 2004]

http://molodist.com/updir/mol2006_brit.pdf [consultation : 12/ 2006]

Festival international du Film de Kiev, 21-29 oct. 2006, présentation du Dr Frank Gray, *Introducing the Brighton School*.

http://www.galenet.com/servlet/BioRC [consultation : 2007]

Reproduction du *Dictionary of American Biography Base Set*. American Council of Learned Societies, 1928-1936.

Concernant le cinéma

Archives Gaumont Pathé

http://www.gaumontpathearchives.com/ [consultations : 2005 à 2007]

Bibliothèque du film

http://www.bifi.fr/ [consultations : 2004 à 2007] & http://cineressources.bifi.fr [consultations : 2007 à 2008]

British Film Institute

http://www.bfi.org.uk [consultations: 2004 à 2008]

Canal + (production de films)

http://www.canalplusgroup.com [consultation : 12/ 2007]

Ciné-club de Caen, activité de l'Association du personnel de l'INSEE Basse-Normandie

http://www.cineclubcaen.com [consultations : 2006 à 2008]

La Cinémathèque Française :

http://www.cinemathequefrancaise.com [consultations : 2007 à 2008]

Cnc

http://www.cnc.fr [consultations : 2005 à 2007]

Imdb (Internet Movie Database)

http://us.imdb.org/Movies/credits.html & http://www.us.imdb.com/title/ [consultations : 2005 à 2007]

Institut Lumière

http://www.institut-lumiere.org/ [consultations : 2004 à 2007]

Library of Congress

http://lcweb2.loc.gov/amhome.html [consultations : 2005 à 2006]

Divers :

Allociné (site d'informations sur internet centré sur les sorties)

http://www.allocine.fr [consultations : 2006 à 2008]

DvdToile (site d'informations sur internet)
http://www.dvdtoile.com [consultations : 2006 à 2008]

http://www.pandorasbox.com/biblio/prix-biblio.html [consultation : 8/2007]
consultation portant sur *Ciné-Miroir* n°218, 7 juin 1929

BIBLIOGRAPHIE

Comment nous avons taylorisé notre atelier de mécanique d'entretien, Clermont-Ferrand, Editions Michelin, 1927.

Abel Richard, *The cine goes to town. French cinema, 1896-1914*, Berkeley, University of California Press, 1998.

_____, *The red rooster scare. Making cinema American, 1900-1910*, Berkeley, University of California Press, 1999.

_____, *Americanizing the movies and 'Movie-Mad' audiences, 1910-1914*, Los Angeles, University of California Press, 2006.

Abraham Jocelyne, "Médiatisation des acteurs et héros des organisations", *Revue française de gestion*, n° 107, janvier-février 1996, p.18-24.

Abric Jean-Claude (dir.), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, Puf, 1994.

Alain, *Propos sur les pouvoirs. Eléments d'éthique politique*, Paris, Gallimard, 1985.

Albera François, Jean A. Gili (dir.), *Dictionnaire du cinéma français des années vingt*, Paris, AFRHC, 2001.

Albert Eric, Daniel Nguyen Nhon, *N'obéissez plus !*, Paris, Ed. d'Organisation, 2001.

Allard-Poesi Florence, *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine, 1997.

Allen Robert C., Douglas Gomery, *Faire l'histoire du cinéma. Les modèles américains*, Paris, Nathan, 1993.

Amengual Barthélémy, *René Clair*, Paris, Seghers, 1963.

_____, "Réflechir sur le réel" *in* Barthélémy Amengual, *Du réalisme au cinéma : anthologie*, Paris, Nathan, 1997.

Arasse Daniel, *On n'y voit rien. Descriptions*, Paris, Denoël, 2005.

_____, *Histoires de peintures*, Paris, Denoël, 2006.

Argyris Chris, *Savoir pour agir*, Paris, Dunod, 2000.

Asquin Alain, Gilles Garel, Thierry Picq, "Le côté sombre des projets. Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet", *Gérer et comprendre*, n° 90, décembre 2007, p.43-54.

Aubert Nicole, Jean-Pierre Gruère, Jak Jabes, Hervé Laroche, Sandra Michel (dir.), *Management. Aspects humains et organisationnels*, Paris, Puf, 2002.

Aumont Jacques (dir.), *La couleur en cinéma*, Milan, Mazzotta/Cinémathèque française, 1995.

Aumont Jacques, Alain Bergala, Michel Marie, Marc Vernet, *Esthétique du film*, Paris, Armand Colin, 2004.

de Baecques Antoine, "Ce que l'on fait dire aux images. L'historien, le cinéphile et les querelles du visuel", *Esprit*, n° 293, mars-avril 2003, p.18-34.

Baratta René, "Filmer le travail. De quel travail s'agit-il ?" *Champs visuels*, n° 6, septembre

1997, p.94-109.

Bardèche Maurice, Robert Brasillach, *Histoire du cinéma*, Paris, Denoël et Steele, 1935.

Barth Isabelle, "Le commis voyageur : mort d'un mythe", *Gérer et comprendre*, n° 69, septembre 2002, p.61-74.

Barthes Roland, "Rhétorique de l'image", *Communications*, n° 4, 1964, p.41-51.

_____, *Mythologies*, Paris, Editions du Seuil, 1970.

Bastide Bernard, Jean A. Gili (dir.), *Léonce Perret*, Paris, AFRHC/Cineteca di Bologna, 2003.

Baverez Nicolas, "La spécificité française du chômage structurel de masse des années 1930 aux années 1999", *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, vol. 52, octobre-décembre 1996, p.41-65.

Bazin André, *Le cinéma français de la Libération à la Nouvelle vague*, Paris, Cdc, 1983.

_____, *Qu'est-ce que le cinéma ?* Paris, Editions du Cerf, 2002.

Beard Victoria, "Popular Culture and Professional Identity: Accountants in the Movies", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 19, n° 3, 1994, p.303-318.

Beaud Stéphane, Florence Weber, *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 1997.

Bechky Beth, "Coordination and role enactment in film production", *Academy of Management Proceedings*, Ebsco [consultation : juin 2004], 2002.

Becker Howard S., *Outsiders*, Paris, Métailié, 1985.

_____, *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 1988.

_____, *Les ficelles du métier*, Paris, La Découverte, 2002.

Bellour Raymond, *L'analyse du film*, Paris, Callmann-Lévy, 1995.

Benghozi Pierre-Jean, "Mutations et articulations contemporaines des industries culturelles", *in* Xavier Greffe (dir.), *Création et diversité au miroir des industries culturelles*, Paris, La Documentation Française, 2006, p.129-152.

Benghozi Pierre-Jean, Christian Delage, *Une histoire économique du cinéma français (1895-1995). Regards croisés franco-américains*, Paris, l'Harmattan, 1997.

Benghozi Pierre-Jean, Thomas Paris, "Analysing the distribution to understanding the markets of cultural goods", *8th international Conference on arts & cultural management,* Montréal, HEC, 2005.

Benjamin Walter, *L'œuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique*, Paris, Allia, 2004.

Berger Peter, Thomas Luckman, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Masson/Armand Colin, 1996.

Bergson Henri, *La pensée et le mouvant*, Rosny, Bréal, 2002.

_____, *L'évolution créatrice*, Paris, Puf, 2006.

Berland Nicolas, Anne Pezet, "Pour une démarche pragmatique en histoire de la gestion", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, décembre 2000, p.5-17.

Bernoux Philippe, *La sociologie des organisations. Initiation*, Paris, Seuil, 1990.

Bertin-Maghit Jean-Pierre, *Le cinéma français sous l'occupation*, Paris, Puf, 1994.

Berting Jan, "La gestion du travail et des relations de travail depuis le début du XX^{e} siècle : réalités et représentations idéologiques du travail", *127^{e} Congrès des sociétés historiques et scientifiques*, Nancy, 2002, 15 p.

Beucler André, "L'Homme Cinéma", *Revue du Cinéma*, 1er novembre 1930, p.14-20.

Billard Pierre, *D'or et de palmes. Le Festival de Cannes*, Paris, Gallimard, 1997.

Bloch Marc, *Apologie pour l'histoire ou Métier d'historien*, Paris, Armand Colin, 1967.

Boltanski Luc, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit, 1982.

Boltanski Luc, Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 2006.

Bon Jérôme, Roger Ourset, "L'entreprise amnésique", *Revue française de gestion*, n° 70, septembre-octobre 1988, p.178-183.

Bonin Hubert, "James Bond, de la littérature populiste au film populaire : l'angoisse de la conspiration et du sur-pouvoir capitalistes", *Colloque James Bond*, Paris, Bnf, 17 janvier 2007, 11 p.

Bonin Valérie, *L'économie du cinéma. Repères et ressources documentaires*, Paris, Bifi, 2004.

Bonitzer Pascal, "Hors-champ (un espace en défaut)", *Cahiers du cinéma*, n° 234-235, décembre 1971/janvier-février 1972, p. 15-26.

_____, *Le champ aveugle. Essais sur le cinéma*, Paris, Gallimard, 1982.

Bonitzer Pascal, Jean-Louis Comolli, Serge Daney, Jean Narboni, J -P Oudart, " 'La vie est à nous', film militant", *Les Cahiers du cinéma*, n° 218, mars 1970, p. 47-.

Bonnell René, *La 25ème image*, Paris, Gallimard, 2000.

Bosc Serge, *Stratification et classes sociales. La société française en mutation*, Paris, Armand Colin, 2005.

Bouilloud Jean-Philippe, Bernard-Pierre Lecuyer (dir.), *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 1994.

Bourdieu Pierre, Jean-Claude Passeron, *Les héritiers : Les étudiants et la culture*, Paris, Minuit, 1975.

Bournonville Carole, *Introduction aux théories des organisations*, Paris, Foucher, 1998.

Bousquet Henri, "Le belle carrière de Maria Léonie Fromet (1902-1967)", *Archives*, n° 97, mars 2005, 24 p.

Bousquet Henri, Laurent Mannoni (dir.), *1895 - Eclair (1907-1918)*, Paris, AFRHC, 1992.

Breton Philippe, *L'argumentation dans la communication*, Paris, La Découverte, 2006.

Brewster Ben, "La mise en scène en profondeur dans les films français de 1900 à 1914", *in* Pierre Guibbert (dir.), *Les premiers ans du cinéma français*, Perpignan, Institut Jean Vigo, 1985, p.204-217.

de la Broise Tristan (dir.), *Schneider. L'histoire en force*, Paris, Editions Jean-Pierre de Monza, 1996.

Burawoy Michael, *Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism*, Chicago, The University of Chicago Press, 1982.

Burch Noël, "*Germinal*. Avant le sujet ubiquitaire", *1895*, n° hors série, L'année 1913 en France, octobre 1993, p.217-225.

Cadé Michel, *L'écran bleu. La représentation des ouvriers dans le cinéma français*, Perpignan, Presses Universitaires de Perpignan, 2000.

Cambon Victor, *L'industrie organisée d'après les méthodes américaines. Leçons professées à l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures*, Paris, Payot, 1920.

Carley Mark S., "Training goes to the movies", *Training and Development Journal*, vol. 53, n° 7, july 1999, p.15-18.

Caron Estelle, "Le Point du Jour", *Les Cahiers de l'ANATEC*, n° 4, avril 2002, p. 8-23.

Cauquelin Anne, *L'invention du paysage*, Paris, PUF, 2004.

Cekota A. (dir.), *Bata, les hommes et l'œuvre*, Zlin, Tchécoslovaquie, Editions des Etablissements par actions Bat'a, 1935.

Chandler Alfred D. Jr., *La main visible des managers. Une analyse historique*, Paris, Economica, 1988.

Chanson Paul, *La corporation et l'entreprise selon La Tour du Pin*, Paris, Jean Lesfauries Editeur, 1942.

Charensol Georges, *Panorama du cinéma*, Paris, Kra, 1930.

_____ (dir.), *Le cinéma*, Paris, Larousse, 1966.

Chenille Vincent, Marc Gauchée, *Mais où sont les 'salauds' d'antan? 20 ans de patrons dans le cinéma français (1976-1997)*, Cessey-sur-Tille, Les Editions Mutine, 2001.

_____, "L'infâme et le pantin. Patrons et hommes politiques dans le cinéma français (1974-2002)", *L'homme et la société*, n° 154, 2004/4, p.51-67.

Chessel Marie-Emmanuelle, Fabienne Pavis, *Le technocrate, le patron et le professeur. Une histoire de l'enseignement supérieur de gestion*, Paris, Belin, 2001.

Chiapello Eve, "L'image du contrôle de gestion et des contrôleurs en France", *Echanges*, n° 92, 4ème trimestre 1990, p.13-31.

_____, "Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables?" *Réseaux*, n° 86, novembre-décembre 1997, p.77-113.

_____, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 1998.

Chiapello Eve, Carlos Ramirez, "La sociologie de la comptabilité : une introduction", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, n° thématique, juin 2004, p. 3-5.

Clair Jean, *Szafran*, Paris, Ed. Vallois, 1993.

Clair René, "Le Cinématographe contre l'esprit", *Cinémagazine*, 1927, 14 p.

_____, *Comédies et commentaires. Le silence est d'or. La beauté du diable. Les belles-de-nuit. Les grandes manoeuvres. Porte des lilas*, Paris, Gallimard, 1959.

Cochoy Franck, *Une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte, 1999.

_____, "Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation", *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 3, juillet-septembre 2002, p.357-380.

Comolli Jean-Louis, "L'auteur en question", *Les Cahiers de l'Anatec*, n° 5, Automne 2002, p.6-17.

Corbin Juliet, Anselm L. Strauss, "Grouded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria", *Qualitative sociology*, vol. 13, n° 1, 1990, p.3-21.

Cornet Annie, Anne-Marie Dieu, "Jeux et enjeux d'un réengineering dans un organisme de prêt social", *Gérer et comprendre*, n° 62, décembre 2000, p.29-39.

Costa Pereira Francisco José, *Représentation sociale de l'entrepreneur : facteurs de création d'entreprises*, thèse de doctorat en sociologie, Instituto superior de ciências do trabalho e da empresa/ Université de Provence, 1999.

Courcelle Seneuil J.-G., *Manuel des affaires ou Traité théorique et pratique des entreprises industrielles, commerciales et agricoles.* Préface et introduction. Paris, Libraires Guillaumin et C^{ie}, 1854, p.V-VIII et 1-14.

Creton Laurent, *Economie du cinéma, perspectives stratégiques*, Paris, Nathan, 1994.

Crozier Michel, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 2004.

Cubitt Sean, *The cinema effect*, Cambridge, Ma/London, MIT Press, 2004.

Czarniawska Barbara, *Narrating the organization. Dramas of institutional identity*, Chicago/ London, The University of Chicago Press, 1997.

_____, *Writing management: organization theory as a literary genre*, Oxford, Oxford University Press, 1999.

Daney Serge, Régis Debray, *Serge Daney, itinéraire d'un ciné-fils*, Paris, Jean-Michel Place, 1999.

Darene Nathalie, François Romon, "La représentation du client futur dans la construction d'une offre innovante. Une étude du rôle du marketing", *Gérer et comprendre*, n° 83, mars 2006, p.36-46.

Darré Yann, *Histoire sociale du cinéma français*, Paris, La découverte, 2000.

David Albert, Armand Hatchuel, Romain Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 2001.

Daviet Jean-Pierre, "Alfred D. Chandler Jr.", *Revue française de gestion*, n° 95, septembre-octobre 1993, p.64-68.

Day George S., Prakash Nedungadi, "Managerial *representations* of competitive advantage", *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 2, 1994, p.31-45.

Delage Christian, Vincent Guigueno, *L'historien et le film*, Paris, Gallimard, 2004.

Deleuze Gilles, *L'image-mouvement*, Paris, Minuit, 1983.

_____, *L'image-temps*, Paris, Minuit, 1985.

_____, *Cinéma*, Paris, Gallimard, 2006.

DeMott Benjamin, "Reading fiction to the bottom line", *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, May-June 1989, p.128-134.

Desportes Marc, *Paysages en mouvement. Transports et perception de l'espace. XVIII^{e} - XX^{e} siècle*, Paris, Gallimard, 2005.

Desrosières Alain, Laurent Thévenot, *Les catégories socio-professionnelles*, Paris, La Découverte, 2002.

Detchessahar Mathieu, *Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. Réflexion à partie du cas des entreprises de transport routier de*

marchandises (1980-1995), thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Rennes I, 1997.

Detchessahar Mathieu, Yannick Lemarchand, "Des hommes et des projets dans l'urgence. La naissance du char d'assaut français, 1914-1918", *Gérer et comprendre*, juin 2001, p.43-54.

Dimaggio Paul J., Walter W. Powell, *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago/London, the University of Chicago Press, 1991.

Dimnik Tony, Sandra Felton, "Accountant stereotypes in movies distributed in North America in the twentieth century", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, n° 2, 2006, p.129-155.

Dockès Pierre, "Les recettes fordistes et les marmites de l'histoire (1907-1993)", *Revue Economique*, vol. 46, n° 3, mai 1993, p.485-527.

Dos Passos John, *La grosse galette*, Paris, Gallimard, 2001.

_____, *L'an premier du siècle*, Paris, Gallimard, 1980.

Doublet Jean-Marie, Patrick Fridenson, "L'histoire et la gestion : un pari", *Revue française de gestion*, n° 70, 1988, p.1-3.

Drancourt Michel, *Leçon d'histoire sur l'entreprise de l'Antiquité à nos jours*, Paris, Puf, 1998.

Dreveton Benjamin, "Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion : le rôle des représentations sociales des acteurs", *AFC-AGRH*, Rennes, 2004, p.131-154.

Dubreuil Hyacinthe, *L'exemple de Bat'a. La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante*, Paris, Grasset, 1936.

Eliade Mircea, *Images et symboles*, Paris, Gallimard, 1979.

Elias Norbert, *La dynamique de l'Occident*, Paris, Calmann-Lévy, 1976.

Emmanuel François, *La question humaine*, Paris, Stock, 2000.

Enriquez Eugène, *L'organisation en analyse*, Paris, Puf, 1997.

Enslen M., Louis Angé, *L'organisation rationnelle du travail. Ce que chacun doit savoir de la méthode Taylor*, Paris, Etienne Chiron, 1922.

Esnault Philippe, "Bernard Natan (1886-1942) grandeur et décadence d'un roi de Paris", *Jeune Cinéma*, n° 292, novembre 2004, p.33-39.

Ethis Emmanuel, *Sociologie du cinéma et de ses publics*, Paris, Armand Colin, 2007.

Falcoz Christophe, Hervé Laroche, Loïc Cadin, Frédéric Fréry, "Cet obscur objet du management. Le métier de cadre tel que le voient les diplômés d'une Grande Ecole de Commerce", *in* Yves Frédéric Livian (dir.), *Ce que font les cadres*, Lyon, Actes de la journée du 8 décembre 2003, Cahiers du gdr Cadres, p.35-47.

Favret-Saada Jeanne, *Les mots, la mort, les sorts*, Paris, Gallimard, 1978.

Fayol Henri, *L'incapacité industrielle de l'Etat : les P.T.T.*, Paris, Dunod, 1921.

_____, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1999.

Feldman Stuart, "At the movies: Business gets a bad rap", *Management Review*, november 1992, p. 49-54.

Ferro Marc, "Sociétés du XX^e siècle et histoire cinématographique", *Annales ESC*, n° 3, mai-juin 1968, p.581-585.

_____, *Cinéma et histoire*, Paris, Gallimard, 1993.

_____, *Cinéma, une vision de l''histoire*, Paris, Ed. du Chêne/Hachette, 2003.

Fieschi Jean-André, "Autour du cinématographe. Entretien avec Marcel L'Herbier", *Les Cahiers du cinéma*, n° 202, juin-juillet 1968, p. 26-43.

Fleming Ian, *Casino Royale*, London, Penguin Books Ltd, 2006.

Floch Jean-Marie, *Identités visuelles*, Paris, Puf, 1995.

Follett Mary Parker, *Diriger au-delà du conflit : six conférences*, Paris, Village Mondial, 2002.

Foucault Michel, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975.

_____, *L'archéologie du savoir*. Introduction. Paris, Gallimard, 1994.

Fridenson Patrick, "Un tournant taylorien dans la société française (1904-1918)", *Annales ESC*, n° 5, septembre-octobre 1987, p.1031-1060.

_____, "Les organisations, un nouvel objet", *Annales ESC*, n° 6, novembre-décembre 1989, p.1461-1477.

_____, "Quand la gestion entre dans l''histoire", *Revue française de gestion*, n° 96, 1993, p. 69-77.

_____, "L'entreprise face à son histoire: quel enjeu pour le management ?" *Les Amis de l'Ecole de Paris du management*, Paris, Ecole de Paris du management, 1994.

_____, "La subordination dans le travail : les questions de l'historien", *in* Jean-Pierre Chauchard, Anne-Chantal Hardy-Dubernet (dir.), *La subordination dans le travail. Analyse juridique et sociologique de l'évolution des formes d'autonomie et de contrôle dans la relation de travail*, Paris, La Documentation française, 2003, p.59-69.

_____, "Les cadres et l'organisation de l'entreprise: Renault, 1945-1985", *in* Jacqueline Costa-Lascoux, Geneviève Dreyfus-Armand, Emile Témime (dir.), *Renault sur Seine. Hommes et lieux de mémoires de l''industrie automobile*, Paris, La Découverte, 2007, p.113-133.

Friedberg Erhard, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993.

Gallen Céline, "Le rôle des représentations mentales dans le processus de choix, une approche pluridisciplinaire appliquée au cas des produits alimentaires", *Recherche et applications en Marketing*, vol. 20, n° 3, 2005, p.59-76.

Gantt Henry Lawrence, *Travail, salaires et bénéfices*, Paris, Payot et Cie, 1921.

Garçon François, *Gaumont, un siècle de cinéma*, Paris, Gallimard, 1994.

Gaston-Breton Tristan (dir.), *Bâtisseurs de légendes. Ces entrepreneurs qui ont façonné notre économie*, Paris, Les Echos Editions/Village Mondial, 2002.

Gatti Alain, "Bata, une expérience économique et sociale exceptionnelle", *Revue internationale des relations de travail*, vol.1, n° 4, décembre 2003, p.125-137.

de Gaudemar Jean-Paul, *L'ordre et la production. Naissance et formes de la discipline d'usine*, Paris, Dunod, 1982.

Gibson George W., "The filmed case in management training", *Harvard Business Review*, 1957, p.123-130.

Giedion Siegfried, *Space, time and architecture. The growth of a new tradition*, Cambridge - Ma, Harvard University Press, 1956.

Gili Jean A., Jacques Kermabon, Thierry Lefebvre (dir.), *Du côté de chez Pathé (1895-1935)*, Paris, AFRHC, 1992.

Glaser Barney G., Anselm L. Strauss, *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*, New York, Aldine de Gruyter, 1967.

Godelier Eric, "Histoire des historiens, histoire des gestionnaires", *Cahiers du Centre de recherches historiques*, n° 25, octobre 2000, p.135-148.

_____, (dir.), *James March - Penser les organisations*, Paris, Lavoisier/Hermès, 2003.

Godelier Maurice, "Aide mémoire for a survey of work and its representations", *Current Anthropology*, n° 21, 1980, p.831-835.

Gondran Michel, Michel Pavard, "L'entreprise : réalités et représentations", *Gérer et comprendre*, juillet-août 1995, p.31-34.

Grenier Lise (dir.), *Cités-cinés*, Paris, Ed. Ramsay/La Grande Halle-La Villette, 1987.

Grieveson Lee, Peter Krämer (dir.), *The silent cinema reader*, London/New York, Routledge, 2004.

Gueslin André, *Mythologies de l'argent. Essai sur l'histoire des représentations de la richesse et de la pauvreté dans la France contemporaine (XIX^{e} - XX^{e} siècles)*, Paris, Economica, 2007.

Guigueno Vincent, "L'écran de la productivité : 'Jour de fête' et l'américanisation de la société française", *Vingtième siècle. Revue d''histoire*, n° 46, avril-juin 1995, p.117-124.

_____, "Le travail à la chaîne à l'épreuve du burlesque", *in* Antoine de Baecque, Christian Delage (dir.), *De l'histoire au cinéma*, Paris, Edition Complexe, 1998.

Guillaume-Grimaud Geneviève, *Le cinéma du Front Populaire*, Paris, Lherminier, 1986.

Gunning Tom, "Le récit filmé et l'idéal théâtral : Griffith et les 'films d'art' français", *in* Pierre Guibbert (dir.), *Les premiers ans du cinéma français*, Perpignan, Institut Jean Vigo, 1985, p.123-129.

_____, "Notes and queries about the year 1913 and film style: national styles and deep staging", *1895*, hors série, L'année 1913 en France, octobre 1993, p.194-204.

_____, "Making Sense of Films", *History Matters: The U.S. survey course on the web*, http://historymatters.gmu.edu/mse/film/ [consultation mai 2004], février 2002.

Guy Alice, *Autobiographie d'une pionnière du cinéma, 1873-1968*, Paris, Denoël-Gonthier, 1976.

Hassard John, Ruth Holliday (dir.), *Organization - representation. Work and organizations in popular culture*, London, Sage Publications Ltd, 1998.

Hatch Mary Jo, Monika Kostera, Andrzej K. Kozminski, "The three faces of leadership: manager, artist, priest", *Organizational Dynamics*, vol.35, n° 1, 2006, p.49-68.

Hatzfeld Nicolas, Gwenaële Rot, Alan Michel, "Le travail en représentation dans les films militants", *Histoire et sociétés*, n° 9, janvier 2004, p.118-131.

Hazebroucq Jean-Marie, Olivier Badot, *Le management de projet*, Paris, Puf, 1996.

Heinich Nathalie, *Sociologie de l'art*, Paris, La Découverte, 2004.

Héliès-Hassid Marie-Louise, " 'Au bonheur des Dames' ou la leçon de commerce de M. Zola", *Décisions Marketing*, n° 20, mai-août 2000, p.35-46.

Heller Thomas, "Audiovisuel d'entreprise, le spectacle du travail", *Les Cahiers de l'Anatec*, n° 1, Automne 2000, p.20-31.

Henno Jacques, *La presse économique et financière*, Paris, Puf, 1993.

Henochsberg Michel, *Nous nous sentions comme une sale espèce. Sur le commerce et l'économie*, Paris, Denoël, 1999.

Henry Odile, "L'impossible professionnalisation du métier d'ingénieur-conseil (1880-1954)", *Le Mouvement Social*, vol.1, n° 214, 2006/1, p. 37-54.

Hughes Everett, *Le regard sociologique*, Paris, Presse de l'EHESS, 1996.

Huizinga Johan, *Homo ludens. Essai sur la fonction sociale du jeu*, Paris, Gallimard, 1988.

Ionascu Michel, *Cheminots et cinéma. La représentation d'un groupe social dans le cinéma et l'audiovisuel français*, Paris, L'Harmattan, 2001.

d'Iribarne Philippe, *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.

Janis Irving Lester, *Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin, 1972.

Jeancolas Jean-Pierre, *Histoire du cinéma français*, Paris, Armand Colin, 2005.

Jeffcutt Paul, "From interpretation to representation in organizational analysis: postmodernism, ethnography and organizational symbolism", *Organization Studies*, vol.15, n° 2, 1994, p.241-274.

_____, "The *interpretation* of organization: a contemporary analysis and critique", *Journal of management studies*, vol.31, n° 2, March 1994, p.225-250.

Jengler Jean, *Le Corbusier. L'architecture pour émouvoir*, Paris, Gallimard, 2004.

Jodelet Denise (dir.), *Les représentations sociales*, Paris, Puf, 1994.

Jodelet Denise, Jean Viet, Philippe Besnard, *La psychologie sociale. Une discipline en mouvement*, Paris, Mouton, 1970.

Johnson Beth, "Now showing: Hollywood's best and worst bosses", *Sales and Marketing Management*, vol.147, n° 8, 1995, p.44-45.

Joly Martine, *Introduction à l'analyse de l'image*, Paris, Nathan, 1994.

Journé Benoît, Nathalie Raulet-Croset, "Le concept de 'situation' dans les sciences du management : analyser l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans l'organisation", *AIMS*, Le Havre, 2004, 32 p.

Kadous Kathryn, Lisa M. Sedor, "The efficacy of third-party consultation in preventing managerial escalation of commitment: the role of *mental representations*", *Contemporary Accounting Research*, vol.21, n° 1, spring 2004, p.55-82.

Kern Stephen, *The culture of time and space. 1880-1918*, London, Weidenfeld and Nicolson, 1983.

Knorr Cetina Karin, Urs Bruegger, "La technologie habitée. La forme de vie globale des

marchés financiers", *Réseaux*, n° 122, 2003, p.111-135.

Koenig Gérard, *Management stratégique. Vision, manoeuvres et tactiques*, Paris, Nathan, 1993.

_____ (dir.), *De nouvelles théories pour gérer l''entreprise du XXI^e siècle*, Paris, Economica, 1999.

Labardin Pierre, "La surveillance des comptables en France (fin XVIII^e - Entre-deux-guerres): le passé d'une nécessité illusoire ", *1^ère Journée d'étude du groupe thématique de recherche AGRH Contrôle des comportements, déviance et discipline*, Nantes, 28 juin 2006.

Lacassin Francis, *Maître des lions et des vampires. Louis Feuillade*, Paris, Bordas, 1995.

_____, *A la recherche de Jean Durand*, Paris, AFRHC, 2004.

Lafleur Pierrick, "La représentation de l'ingénieur dans le cinéma colonial français des années trente", *1895*, n° 32, décembre 2000, p.75-94.

Lamendour Eve " 'Comme des pièces sur un échiquier', les ouvriers dans le jeu du contremaître", *in* Olivier Ménard (dir.), *Le conflit*, Paris, L'Harmattan, 2006.

_____, "The manager in the movies: an evolving cartography of authority figures in private firms, 1895-1925", *22^nd EGOS Colloquium*, Bergen, 2006, 29 p.

_____, "Screen bosses: the upsetting image of management", *24^th EGOS Colloquium*, Amsterdam, 2008, 20 p.

Lamirand Georges, *Le rôle social de l'ingénieur. Scènes de la vie d'usine*, Paris, Ed. de la Revue des Jeunes, 1932.

Landes David S., "What do bosses really do?" *Journal of Economic History*, vol. 46, n° 3, September 1986, p.585-623.

Langford David A., Peter Robson, "The representation of the professions in the cinema: the case of construction engineers and lawyers", *Construction management and economics*, n° 21, décembre 2003, p.799-807.

Laroche Hervé, "From decision to action in organizations: decision-making as a social representation", *Organization Science*, vol. 6, n° 1, january-february 1995, p.62-75.

_____, "L'éducation managériale. L'actualité littéraire de l'entreprise vue à travers quelques parutions récentes", *Gérer et comprendre*, n° 75, mars 2004, p.50-57.

Latour Bruno, Steve Woolgar, *La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*, Paris, La Découverte, 1988.

Lauriol Jacques, "Les représentations sociales dans la décision", *in* Hervé Laroche, Jean-Pierre Nioche (dir.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, 1998.

Laverger Cyril, *La société dans le cinéma français de 1975 à 1985. Approche sociologique des données filmiques*, thèse de doctorat en histoire de l'art et archéologie, Paris I Panthéon-Sorbonne, 1998.

Le Bon Gustave, *Psychologie des foules*, Paris, Puf, 1981.

Leblanc Gérard, "Le film d'entreprise, une fonction bien particulière." *Les Cahiers de l'Anatec*, n° 1, Automne 2000, p.7-19.

Lefebvre Philippe, "Le travail ouvrier vu par les ingénieurs : la Revue universelle des mines,

de la métallurgie, des travaux publics et des sciences appliquées (1857-1939)", *127e Congrès national des sociétés historiques et scientifiques : Le travail et les hommes*, Nancy, 2002.

_____, *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché (France, fin XVIIIe – début XXe siècle)*, Paris, Puf, 2003.

Lefeuvre Daniel, "Les lumières de la crise. Les entreprises françaises dans la dépression des années 1930." *Vingtième Siècle. Revue d"histoire*, n° 52, octobre-décembre 1996, p.31-40.

Lemarchand Yannick, *Du dépérissement à l'amortissement: enquête sur l'histoire d'un concept et sa traduction comptable*, Nantes, Ouest éditions, 1993.

_____, "Des archives pour les sciences de la gestion", *in* François Rouquet (dir.), *L'exploitation scientifique des archives*, Rennes, Editions Apogée, 2005.

Lemarchand Yannick, Marc Nikitin, Henri Zimnovitch "Recherche historique en comptabilité et contrôle", *in* B. Colasse (dir.), *Encyclopédie de la comptabilité, du contrôle et de l'audit*, Paris, Economica, 1999.

Leprohon Pierre, *Histoire du cinéma muet. Vie et mort du Cinématographe (1895-1930)*, Paris, Editions d'Aujourd"hui, 1982.

Lévy-Leboyer Maurice (dir.), *Histoire de la France industrielle*, Paris, Larousse, 1996.

Livian Yves-Frédéric (dir.), *Etre cadre, quel travail ?* Lyon, Anact, 2006.

Lupfer Gilbert, Paul Sigel, *Gropius*, Köln, Taschen, 2004.

Macgowan Kenneth, *Behind the screen. The history and techniques of the motion picture*, New York, Dell Publishing Co., 1965.

Maders Henri-Pierre, Elizabeth Gauthier, Cyrille Le Gallais, *Conduire un projet d'organisation. Guide méthodologique*, Paris, Ed. d'Organisation, 2000.

Maier Charles S., "Between Taylorism and Technocracy: European ideologies and the vision of industrial productivity in the 1920's", *The Journal of Contemporary History*, vol. 5, n° 2, 1970, p.27-61.

Mann Thomas, *Les confessions du chevalier d"industrie Félix Krull*, Paris, Albin Michel, 1985.

March James G., Thierry Weil, *Le leadership dans les organisations*, Paris, Les Presses de l'Ecole des Mines, 2003.

March James G. (dir.), *Décisions et organisations*, Paris, Ed. d'Organisation, 1991.

March James G., Herbert A. Simon, *Les organisations*, Paris, Dunod, 1965.

Marcilloux Patrice (dir.), *Le travail en représentations*, Paris, CHTS, 2005.

Marglin Stephen A., "What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production", *Review of Radical Political Economics*, vol. 6, n° 2, summer 1974, p.60-112.

_____, "What do bosses do? Part II", *Review of Radical Political Economics*, vol. 7, n° 1, spring 1975, p.20-37.

Marie Michel, "Place de *Germinal* dans l'histoire du cinéma français", *1895*, n° hors série, L'année 1913 en France, octobre 1993, p.226-233.

_____, *Le Mépris*, Paris, Nathan, 1995.

Marinone Isabelle, *Anarchisme et cinéma. Panoramique sur une histoire du 7ème art français virée au noir*, thèse de doctorat en histoire de l'art et archéologie, Paris I Panthéon-Sorbonne, 2004.

Marion Gilles, "James Dean et La fureur de vivre : l'anticipation d'un nouvel horizon d'attente", *Mouvement Social*, n° 219-220, 2007/2-3, p.131-148.

Marmonier Luc, Raymond-Alain Thiétart, "L'histoire, un outil pour la gestion ?" *Revue française de gestion*, n° 70, septembre-octobre 1988, p.162-171.

Marrou Henri-Irénée, *De la connaissance historique*, Paris, Seuil, 1975.

Marteaux Séverine, Marc Filser, "Comment renouveler la stratégie marketing ? Quand le cinéma peut inspirer les stratèges", *Décisions Marketing*, n° 41, janvier-mars 2006, p.81-85.

Marx Karl, "L'introduction à la Critique de l'économie politique", in *Karl Marx - Friedrich Engels : Textes sur la méthode de la science économique*, Paris, Editions Sociales, 1974.

Marx Karl, Friedrich Engels, *L'idéologie allemande*, Paris, Editions Sociales, 1976.

Masson Alain, *Le récit au cinéma*, Paris, Editions de l'Etoile/Cahiers du cinéma, 1994.

Maton Eric, "A history of management thought through graphs", *22nd EGOS Colloquium*, Bergen, 2006.

_____, "Une analyse des diagrammes présents dans les rapports annuels des grandes entreprises françaises en 1980, 1990 et 2001", *Entreprises et histoire*, n° 44, 2006, p.66-86.

Mckinlay Alan, Ken Starkey (dir.), *Foucault, management and organization theory: from panopticon to technologies of self*, London, Sage, 1998.

Mckinley William, "The intellectual history of organization theory, 1960-2000", *22nd EGOS Colloquium*, Bergen, 2006.

Méda Dominique, Hélène Garner, Claudia Senik, "La difficile conciliation entre vie professionnelle et vie familiale", *Premières Synthèses*, n° 50/3, décembre 2004, 4 p.

Merzeau Louise, "Premiers rôles. Figures du chef au cinéma", *Médium*, n° 12, 2007, 5 p.

Metz Christian, *L'énonciation impersonnelle, ou le site du film*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1991.

Meusy Jean-Jacques, "Palaces et bouis-bouis. État de l'exploitation parisienne à la veille de la Première Guerre mondiale", *1895*, n° hors série, L'année 1913 en France, 1993, p.67-99.

_____, *Paris-Palaces ou le temps des cinémas (1894-1918)*, Paris, CNRS Editions, 2002.

Mezias Stephen J., Jerome C. Kuperman, "The community dynamics of entrepreneurship: The birth of the american film industry, 1895–1929", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 3, May 2001, p.209-233.

Michel Alain P., *Les images du travail à la chaîne dans les usines Renault de Boulogne-Billancourt (1917-1939)*, thèse de doctorat en histoire, EHESS Paris, 2001.

Midler Christophe, *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterEditions, 1993.

Miller Michael B., *Au Bon Marché, 1869 - 1920. Le consommateur apprivoisé*, Paris, Armand Colin, 1987.

Mintzberg Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation, 1989.

_____, *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Paris, Ed. d'Organisation, 2005.

_____, *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation, 2006.

Mintzberg Henry, Paul Sager, *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Ed. d'Organisation, 2003.

Mispelblom Beyer Frederik, "Encadrer, est-ce travailler?" *in* Yves Frédéric Livian (dir.), *Ce que font les cadres*, Lyon, Actes de la Journée du 8 décembre 2003, Cahiers du gdr Cadres, p.7-20.

Mitry Jean, *René Clair*, Paris, Editions Universitaires, 1960.

_____, "Ferdinand Zecca et l'école Pathé (1900-1908)", *in* Pierre Guibbert (dir.), *Les premiers ans du cinéma français*, Perpignan, Institut Jean Vigo, 1985.

_____, *La sémiologie en question*, Paris, Editions du Cerf, 1987.

Moliner Pascal (dir.), *La dynamique des représentations sociales*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2001.

Moquet Anne-Catherine, Anne Pezet, "Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable", *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 9, n° 4, 2006, p.113-142.

Morin Edgar, *Le cinéma ou l'homme imaginaire. Essai d'anthropologie sociologique*, Paris, Minuit, 1978.

Morley Eileen, Andrew Silver, "A film director's approach to managing creativity", *Harvard Business Review*, March-April 1977, p.59-70.

Moureau Nathalie, Dominique Sagot-Duvauroux "La construction sociale d'un marché : l'exemple du marché des tirages photographiques", *in* François Eymard-Duvernay (dir.), *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, Paris, La Découverte, 2006.

Moutet Aimée, "Ingénieurs et rationalisation. Dans l'industrie française de la Grande Guerre au Front Populaire", *Culture technique*, n° 12, mars 1984, p.137-153.

_____, "Une rationalisation du travail dans l'industrie française des années trente", *Annales ESC*, n° 5, septembre-octobre 1987, p.1061-1078.

_____, *Les logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, EHESS, 1997.

Nicolas Bertrand, *Structures d'organisation et paradigmes sectoriels : le cas des studios de cinéma en France et au Royaume Uni (1895-1995)*, thèse, Ecole Polytechnique, 1996.

Nikitin Marc, "Utilités et méthodes de l'histoire pour les sciences de gestion", *Document de recherche*, n° 5, 1997, p.1-29.

Nolan John, "The use and misuse of films in management training", *Training and development journal*, March 1980, p.84-86.

Normann Richard, Rafael Ramírez, *Constellations de valeur*, Paris, Village Mondial, 2000.

Orwell Georges, *1984*, London, Penguin Books, 2003.

Owen Robert, Henry Metcalfe, J. Slater Lewis, Russell Robb, Henry R. Towne, Henry Lawrence Gantt, Mary Parker Follett, Henri Fayol, *Classics of modern management theory*, London, Routledge/Thoemmes Press, 1993.

Palewski J.-P., *Histoire des chefs d'entreprise*, Paris, Librairie Gallimard NRF, 1928.

Pathé Charles, "Etude sur l'évolution de l'industrie cinématographique française, considérations générales", *in* Jacques Kermabon (dir.), *Pathé, premier empire du cinéma*, Paris, Ed. du Centre Pompidou, 1994, p.408-411

_____, *Ecrits autobiographiques*, Paris, L'Harmattan, 2006.

Peaucelle Jean-Louis, "Henri Fayol et la guerre de 1914", *Cahier Gregor*, IAE de Paris, 2000.

_____ (dir.), *Henri Fayol. Inventeur des outils de gestion. Textes originaux et recherches actuelles*, Paris, Economica, 2003.

Peirce Charles Sanders, *Écrits sur le signe*, Paris, Seuil, 1978.

Peneff Jean, *L'hôpital en urgence. Etude par observation participante*, Paris, Métailié, 1992.

Peretz Henri, *Les méthodes en sociologie. L'observation*, Paris, La Découverte, 2004.

_____, "Soldes 'haut de gamme' à Paris", *Ethnologie française*, tome XXXV, n° 1, janvier-mars 2005, p.47-54.

Pessis Georges, *Entreprise et cinéma. 100 ans d'images*, Paris, La Documentation Française, 1997.

Peters Tom, *Le chaos management*, Paris, Interéditions, 1988.

Pétonnet Colette, "Hommage à Denis Guigo", *Gérer et comprendre*, mars 1995, p.35-38.

Pétonnet Colette, *On est tous dans le brouillard*, Paris, Editions du Comité des Travaux historiques et scientifiques, 2002.

Pezet Anne "La méthode critique de l'histoire appliquée aux sciences de gestion: une possibilité de décloisonnement de la discipline", *in* Nathalie Mourgues (dir.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen, Editions Management et Société, 2002, p.151-167.

Philip André, *Histoire des faits économiques et sociaux de 1800 à nos jours*, Paris, Montaigne, 1963.

Phillips Nelson, "Telling organizational tales: on the role of narrative fiction in the study of organizations", *Organization Studies*, n° 16/4, 1995, p.626-649.

Picq Thierry, *Manager une équipe de projet*, Paris, Dunod, 1999.

Pinel Vincent, *Les métiers du cinéma*, Toulouse, Milan, 1996.

Pithon Rémy, "Le juif à l'écran en France vers la fin des années trente", *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 18, avril-juin 1988, p.89-99.

Plane Jean-Michel, *Théorie des organisations*, Paris, Dunod, 2000.

Plessis Alain, "Les banques françaises dans les grandes crises du 20e siècle", *Vingtième siècle. Revue d'histoire.*, vol. 52, octobre-décembre 1996, p.85-93.

Portis Larry, "L'Etat dans la tête et les pieds dans le plat. Hiérarchie et autorité dans les films de Louis de Funès." *L'homme et la société*, n° 154, 2004/4, p.31-50.

Powdermaker Hortense, "Hollywood, l'usine à rêves", *Réseaux*, n° 86, novembre-décembre

1997, p.115-134.

Powell Michael, *Une vie dans le cinéma. Autobiographie*, Arles, Institut Lumière/Actes Sud, 1997.

Preda Alex, "Les hommes de la Bourse et leurs instruments merveilleux. Technologies de transmission des cours et origines de l'organisation des marchés modernes", *Réseaux*, n° 122, 2003/6, p.137-166.

Prédal René, *La société française à travers le cinéma. 1914-1945*, Paris, Armand Colin, 1972.

_____, *Le cinéma français depuis 1945*, Paris, Nathan, 1991.

Prost Antoine, *Autour du Front populaire*, Paris, Seuil, 2006.

Proudhon Pierre Joseph (ouvrage anonyme, attribué à), *Manuel du spéculateur à la bourse*, Paris, Garnier Frères, 1855.

Reddin William J., "Feature films for management development. 'Tunes of glory' as a management style diagnosis exercise", *Training and Development Journal*, October 1966, p.18-24.

Reinhardt Eric, *Cendrillon*, Paris, Stock, 2007.

Renaut Alain, *La fin de l'autorité*, Paris, Flammarion, 2004.

Rennison Betina, "Historical discourses of public management in Denmark. Past emergence and present challenge", *22nd EGOS Colloquium*, Bergen, 2006.

Renouard Alfred, *Histoire de l'Ecole supérieure de Commerce de Paris (1820-1898)*, Paris, Union Amicale des Anciens Elèves, 1898.

Ribeill Georges, "Bat'a", *Culture technique*, n° 8, juin 1982, p.245-251.

Ricardo David, *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, Paris, Flammarion, 1977.

Roch Joanne M., "Représentations collectives et diversification reliée", *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 158, 2005, p.35-47.

Rojot Jacques, *Théorie des organisations*, Paris, Eska, 2003.

Rouquet François "Le passé projeté : films et archives filmiques comme matériau pour l'histoire", *in* François Rouquet (dir.), *L'exploitation scientifique des archives*, Rennes, Editions Apogée, 2005.

Roy Jean, *Citizen Kane*, Paris, Nathan, 2001.

Roy Pierre, *Les stratégies de perturbation du jeu concurrentiel : déterminants, modalités et implications pour les firmes dominantes*, thèse de doctorat en sciences de gestion, ISEM, Université Montpellier 1, 2006

Sadoul Georges, *Histoire générale du cinéma*, 6 volumes, Paris, Denoël, 1973-1978.

Salmon Christian, *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris, Le Découverte, 2007.

Salmon Stéphanie, *Le coq enchanteur. Pathé, une entreprise pour l'industrie et le commerce de loisirs (1896-1929)*, thèse de doctorat en histoire, Université Paris I, 2007.

Sand Shlomo, *Le XX^{e} siècle à l'écran*, Paris, Seuil, 2004.

Sandberg Marc, "Eclair", http://www.cinemathequefrancaise.com [consultation : août 2007].

Sapir Edward, *Le langage : introduction à l'étude de la parole*, Paris, Payot, 1970.

Sargis Caroline, *Le processus de création et de diffusion de connaissance: une étude de cas exploratoire dans le secteur bancaire*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences et technologies de Lille, 2002.

Seys Baudouin, "L'évolution sociale de la population active", *Insee Première*, n° 434, mars 1996.

Sirot Stéphane, *La grève en France. Une histoire sociale (XIX^e^-XX^e^ siècle)*, Paris, Odile Jacob, 2002.

Smets Patrick, *La légitimité au quotidien*, thèse en sciences sociales, Université Libre de Bruxelles, 2005.

Smith Adam, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, Gallimard, 1976.

Smith Wally, John Dowell, "A case study of co-ordinative decision-making in disaster management", *Ergonomics*, vol. 43, n° 8, 2000, p.1153-1166.

Sorlin Pierre, *Sociologie du cinéma - Ouverture pour l''histoire de demain*, Paris, Aubier Montaigne, 1977.

_____, *Esthétiques de l''audiovisuel*, Paris, Nathan, 1992.

_____, "Un objet à construire : les publics de cinéma", *Le Temps des Médias*, n° 3, 2004/2, p.39-48.

Soter Tom, "Looking for Mr. Good Guy", *Management Review*, vol. 85, n° 8, August 1996, p.32-36.

Starkey Ken, "Eleven characters in search of an ethic, or the spirit of capitalism revisited", *Studies in Cultures, Organisations and Societies*, vol. 5, 1999, p.179-194.

Sugita Kurumi, "Taylorisme: une organisation aux multiples visages culturels", *Journal des Anthropologues*, n° 43-44, mai 1991, p.131-136.

Taylor Frederick Winslow, *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1971.

_____, *The principles of scientific management and shop management*, London, Routledge/Thoemmes Press, 1993.

Thiétart Raymond-Alain, *Le management*, Paris, Puf, 1993.

_____ (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999.

Topolcanska Maria, "Consistency of serial city: Batovany (Slovakia) designed by architects of Bata Co." *DC: Revista de Critica Arquitectonica*, n° 13-14, 2005, p.182-191.

Vatin François (dir.), *Organisation du travail et économie des entreprises. 'Direction des ateliers' et le débat sur le taylorisme en France entre 1910 et 1920*, Paris, Ed. d'Organisation, 1990.

Vérin Hélène, *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée*, Paris, Puf, 1982.

Verley Patrick, *Entreprises et entrepreneurs du XVIII^e^ siècle au début du XX^e^ siècle*, Paris, Hachette, 1994.

Veyne Paul, *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes ? Essai sur l'imagination constituante*, Paris, Seuil, 1983.

_____, *Comment on écrit l'histoire ?* Paris, Seuil, 1996.

Villette Michel, Catherine Vuillermot, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte, 2005.

Wacheux Frédéric, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 1996.

Weber Max, *Economie et société*, Paris, Plon, 1981.

_____, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1981.

Weil Michel, *Le management. La pensée, les concepts, les faits*, Paris, Armand Colin, 1994.

Weil Thierry, "A quoi sert le chef ?" *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 139, 2002, p.187-194.

Whorf Benjamin Lee, *Linguistique et anthropologie*, Paris, Denoël, 1969.

Wilbois J., P. Vanuxem, *Essai sur la conduite des affaires et de la direction des hommes. Une doctrine française : l'administration expérimentale*, Paris, Payot et Cie, 1919.

Wiliams Gary A., Robert B. Miller, "Change the way you persuade", *Harvard Business Review*, May 2002, p.65-73.

Wilson John, Andrew Thomson, "Management theory and managerial practice: the British experience, 1880-2000", *22nd EGOS Colloquium*, Bergen, 2006.

Wood John C., Michael C. Wood (dir.), *Henri Fayol. Critical evaluations in business and management*, London/New York, Routledge, 2002.

Woronoff Denis (dir.), *Les images de l'industrie de 1850 à nos jours*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France/Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 2002.

_____, *La France industrielle. Gens des ateliers et des usines, 1890-1950*, Paris, Editions du Chêne, 2003.

Zola Emile, *Carnets d'enquêtes*, Paris, Plon, 1993.

Numéros spéciaux de revues

CinémAction. 25 ans de sémiologie au cinéma, sous la direction d'André Gardies, n° 58, janvier 1991.

CinémAction. Les producteurs français, sous la direction de René Prédal, n° 88, 1998.

Entreprises et histoire. Les images de l'entreprise, n° 44, septembre 2006.

Revue française de gestion, Les racines de l'entreprise, n° 70, septembre-octobre 1988.

Revue française de gestion, Le métier de dirigeant, n°111, novembre-décembre 1996.

Vingtième siècle. Revue d'histoire. Cinéma, le temps de l'histoire, n° 46, avril-juin 1995.

Vingtième siècle. Revue d'histoire. Consommer en masse, n°91, juillet-sept. 2006.

Filmographie

FILMOGRAPHIE

(Présentée en ordre alphabétique, le corpus théorique apparaît de façon chronologique en annexe 3.c, y est spécifiée la localisation des copies pour les 165 films visionnés.)

A belles dents, 1966, réa. & sc.: Pierre Gaspard-Huit

A nous deux Paris, 1965, réa.: Jean-Jacques Vierne, sc.: Antoine Blondin et Paul Guimard

A nous la liberté, 1931, réa. & sc.: René Clair

A vot' bon cœur, 2003, réa. & sc.: Paul Vecchiali

Abnégation et forfaiture, 1915, sc.: Honoré et Laîné

Accident du travail, 1908, réa.: Maurice de Féraudy

Adrien, 1943, réa.: Fernandel

Ainsi soit-il, 1999, réa.: Gérard Blain, sc.: Gérard Blain, Michel Marmin et Paul Blain

Allô. je t'aime, 1952, réa.: André Berthomieu, sc.: Michel Dulud

Amour et business, 1931, réa.: Robert Péguy

Amour et carburateur, 1925, réa. & sc.: Pière Colombier

Antoinette Sabrier, 1926, réa.: Germaine Dulac

Association de malfaiteurs, 1987, réa.: Claude Zidi, sc.: Michel Fabre, Simon Michaël et Claude Zidi

Au Bonheur des Dames, 1929, réa.: Julien Duvivier, sc.: Noël Renard (adapt.)

Au Bonheur des Dames, 1943, réa. & sc.: André Cayatte

Au Pays des ténébres, 1911, réa. & sc.: Victorin H. Jasset

Au Pays noir, 1905, réa.: Ferdinand Zecca

Australia, 1989, réa.: Jean-Jacques Andrien, sc.: Jean-Jacques Andrien, Jacques Audiard et Jean Gruault

Aux portes de Paris, 1934, réa.: Charles Barrois et Jacques de Baroncelli, sc.: Jean Chabrié.

Banque modern style, 1908

Barbe grise, 1911, réa.: Georges Monca, sc.: Léon Chavignaud

Bébé agent d'assurances, 1911, réa.: Louis Feuillade

Bébé et le financier, 1912, réa.: Louis Feuillade

Berthold Schwartz ou l'homme qui inventa la poudre, 1914

Bigorno patron par intérim, 1914

Boireau courtier d'assurances, 1912

Bonjour l'angoisse, 1988, réa.: Pierre Tchernia, sc.: Pierre Tchernia et Marcel Gotlieb

Ça n'arrive qu'à moi, 1984, réa.: Francis Perrin, sc.: Gilles Jacob et Didier Jacob

Calino inspecteur du travail, 1911, réa.: Jean Durand

Calino ne veut plus travailler, 1909, réa.: Roméo Bosetti

Calino travaille, 1910, réa.: Roméo Bosetti

Calino veut se faire renvoyer, 1912, réa.: Jean Durand

Carrefour, 1938, réa.: Kurt Bernhardt, sc.: Hans Kafka

Ce vieux rêve qui bouge, 2000, réa. & sc.: Alain Guiraudie

Ces Messieurs de la famille, 1967, réa.: Raoul André, sc.: Jacques Dreux

Ces messieurs de la Santé, 1933, réa.: Pière Colombier, sc.: Paul Armont et Léopold Marchand

C'est dur pour tout le monde, 1975, réa.: Christian Gion, sc.: Jean-Louis Richard et Christian Gion

Chantage, 1927, réa.: Henri Debain, sc.: Pierre Lestringuez

Charité, 1927, réa.: B. Simon, sc.: B. Simon et Roux-Parassac

Choc en retour, 1937, réa.: Georges Monca et Maurice Kéroul, sc.: Georges Monca, Maurice Kéroul et Pierre Mac Orlan

Chut, 1972, réa.: Jean-Pierre Mocky, sc.: Jean-Pierre Mocky et Raphaël Delpard

Cognasse, 1932, réa.: Louis Mercanton, sc.: Rip et Louis Mercanton

Coup de tête, 1943, réa.: René Le Hénaff, sc.: Roland Dorgelès

Coup pour coup, 1972, réa. & sc.: Marin Karmitz, cent ouvrières et une équipe de cinéastes

Courtier en vins, 1909

Cousine de France, 1927, réa. & sc.: Gaston Roudès

Couturier de mon coeur, 1935, réa.: René Jayet et Raymond de Cesse, sc.: Raymond de Cesse

Criez-le sur les toits, 1932, réa.: Karl Anton, sc.: Paul Schiller (adapt.)

Drame à l'usine, 1910

En avoir (ou pas), 1995, réa. & sc.: Laetitia Masson

En détresse, 1917, réa.: Henri Pouctal

En famille, 1915, réa.: Georges Monca

En grève, 1911, réa. & sc.: Louis Feuillade

En vacances, 1906

Enfants de Paris, 1924, réa.: Albert Francis Beroni

Enfants de Paris, 1936, réa.: Gaston Roudès, sc.: Francis Didelot

Etoile sans lumière, 1945, réa. & sc.: Marcel Blistène

Fast, 1995, réa.: Dante Desarthe, sc.: Dante Desarthe et Jackie Berroyer

Fécondité, 1929, réa.: Henri Etiévant et Nicolas Evreinoff

Feu sur le candidat, 1990, réa.: Agnès Delarive, sc.: Agnès Delarive et Didier van Cauwelaert

Forfaiture, 1937, réa.: Marcel L'Herbier, sc.: Jacques Companeez, Jean-George Auriol et Herbert Juttke

Fouinard n'est pas syndicaliste, 1912, réa.: Alfred Machin

France Boutique, 2002, réa.: Tonie Marshall, sc.: Tonie Marshall et Pierre-Erwan Guillaume

French Cancan, 1954, réa. & sc.: Jean Renoir

Fromont jeune et Risler aîné, 1941, réa.: Léon Mathot, sc.: Amédée Pons

Fumées, 1930, réa.: André Jaeger-Schmidt et Georges Benoît, sc.: André Jaeger-Schmidt et Henry Dupuy-Mazuel

Germinal, 1913, réa. & sc.: Albert Capellani

Germinal, 1962, réa.: Yves Allégret

Germinal, 1992, réa.: Claude Berri, sc.: Claude Berri et Arlette Langmann

Gerval, Maître de forges, 1912, réa.: Victorin Jasset (attribué à)

Golden boy, 1995, réa.: Jean-Pierre Vergne, sc.: Jean-Claude Carrière; Armand Jammot; Anne Roumanoff; Jean-Pierre Vergne

Gosse de riche, 1920, réa.: Charles Burget, sc.: Charles Burget, René Hervil et Louis Mercanton

Gosse de riche, 1938, réa.: Maurice de Canonge, sc.: Charles Burguet

Grandeur et décadence d'un petit commerce de cinéma, 1985, réa. & sc.: Jean-Luc Godard

Hercule, 1937, réa.: Alexandre Esway et Carlo Rim, sc.: Carlo Rim

Hier et aujourd'hui, 1918, réa.: Dominique Bernard-Deschamps

Itinéraire d'un enfant gâté, 1988, réa. & sc.: Claude Lelouch

Je hais les acteurs, 1986, réa. & sc.: Gérard Krawczyk

Je sais rien mais je dirai tout, 1973, réa.: Pierre Richard, sc.: Pierre Richard et Didier Kaminka

Joachim Goëthal et le secret de l'acier, 1912, réa. & sc.: Alfred Machin

Judith Therpauve, 1978, réa.: Patrice Chéreau, sc.: Patrice Chéreau et Georges Conchon

Julie pot de colle, 1976, réa.: Philippe de Broca, sc.: Jean-Claude Carrière

La Banque Némo, 1934, réa.: Marguerite Viel, sc.: Louis Verneuil

La Banque ténébreuse, 1914

La Banquière, 1980, réa.: Francis Girod, sc.: Georges Conchon et Francis Girod

La Chimère, 1919, réa. & sc.: Lucien Lehman

La Complice, 1910, réa.: Albert Capellani

La conscience de M. Cachalot, 1917, réa.: Maurice Poggi

La Course à l'échalote, 1974, réa.: Claude Zidi, sc.: Claude Zidi, Michel Fabre et Jean-Luc Voulfow

La Croisade, 1919, réa. & sc.: René Le Somptier

La Fièvre de l'or, 1912, réa. & sc.: Ferdinand Zecca et René Leprince

La France avant tout, 1915, réa.: Henri Andréani

La Fuite en avant, 1977, réa. & sc.: Christian Zerbib

La Fusée, 1933, réa. & sc.: Jacques Natanson

La galette du Roi, 1985, réa.: Jean-Michel Ribes, sc.: Jean-Michel Ribes et Roland Topor

La grande Amie, 1926, réa.: Max de Rieux

La grande Mare, 1930, réa.: Hobart Henley et Jacques Bataille-Henri, sc.: Robert Pressnell Sr et Garrett Fort

La Grève des forgerons, 1910, réa.: Léon Nunès, sc.: Georges Monca.

La Grève, 1904, réa. & sc. : Ferdinand Zecca et René Leprince

La jolie Dactylographe, 1908

La Journée de huit heures, 1909

La Lumière du coeur, 1916, réa.: Edmond van Daële

La Lutte pour la vie, 1907, réa.: André Heuzé

La Lutte pour la vie, 1914, réa.: Ferdinand Zecca et René Leprince, sc.: Pierre Decourcelle

La Maison d'en face, 1936, réa.: Christian-Jacque

La Maison du mystère, 1922, réa.: Alexandre Volkoff

La meilleure Part, 1955, réa.: Yves Allégret

La Menace, 1927, réa.: Jean Bertin

La Montée vers l'Acropole, 1920, réa. & sc. : René Le Somptier

La Nuit américaine, 1972, réa.: François Truffaut, sc.: François Truffaut, Jean-Louis Richard et Suzanne Schiffman

La Part du feu, 1977, réa.: Etienne Périer, sc.: Etienne Périer et Dominique Fabre

La Passerelle tragique, 1914, réa. & sc.: René des Touches et Félix Vanyll

La Patinoire, 1998, réa. & sc.: Jean-Philippe Toussaint

La Porteuse de pain, 1912, réa.: Georges Denola

La Route Napoléon, 1953, réa.: Jean Delannoy, sc.: Roland Laudenbach, Jean Delannoy et Antoine Blondin

La Soupe à la grimace, 1954, réa.: Jean Sacha, sc.: Jacques Berland

La Tête dans le sac, 1984, réa.: Gérard Lauzier, sc.: Gérard Lauzier et Edouard Molinaro

La Vie est à nous, 1936, réa.: Jean Renoir, Jean-Paul Le Chanois, Jacques Becker et André Zwobada, sc.: les mêmes et Jacques-Bernard Brunius, Henri Cartier-Bresson, Pierre Unick, Paul Vaillant-Couturier

La Ville des silences, 1979, réa. & sc.: Jean Marboeuf

La Zizanie, 1977, réa.: Claude Zidi, sc.: Pascal Jardin, Claude Zidi et Michel Fabre

L'Aile ou la cuisse, 1976, réa.: Claude Zidi, sc.: Claude Zidi et Michel Fabre

Laissez-passer, 2001, réa.: Bertrand Tavernier, sc.: Jean Cosmos et Bertrand Tavernier

L'Alcool funeste, 1912

L'Ange que j'ai vendu, 1938, réa.: Michel Bernheim, sc.: André Desmorget

L'Appât, 1995, réa.: Bertrand Tavernier, sc.: Bertrand Tavernier et Colo Tavernier O'Hagan

L'arche de Noé, 1946, réa.: Henry Jacques, sc.: Jacques Prévert et Pierre Laroche

L'Argent des autres, 1978, réa.: Christian de Chalonge, sc.: Pierre Dumayet et Christian de Chalonge

L'Argent, 1928, réa. & sc.: Marcel L'Herbier

L'Argent, 1936, réa.: Pierre Billon, sc.: Bernard Zimmer

L'Associé, 1979, réa.: René Gainville, sc.: Jean-Claude Carrière et René Gainville

L'Automne, 1973, réa. & sc.: Marcel Hanoun

L'Aventurier, 1924, réa.: Maurice Mariaud et Louis Osmont

L'Aventurier, 1934, réa. & sc.: Marcel L'Herbier

L'Aviateur masqué, 1921, réa.: Robert Péguy, sc.: Charles Vayre et Robert Florigny

Le 4ème Pouvoir, 1985, réa.: Serge Leroy, sc.: Serge Leroy et Yannick Flot

Le Bateau de verre, 1927, réa.: Constantin J. David, sc.: Jacqueline Milliet et Ruth Goetz

Le bon Patron, 1910, réa.: Camille de Morlhon, sc.: Camille de Morlhon

Le bonheur est dans le pré, 1995, réa.: Etienne Chatiliez, sc.: Florence Quentin

Le bonheur qui revient, 1916, réa.: André Hugon, sc.: Francis Mair

Le Cabinet des affaires, 1913, réa.: Victorin Jasset

Le Chemin de l'abîme, 1923, réa. & sc.: Adrien Caillard

Le Contremaître incendiaire, 1908

Le Couperet, 2004, réa.: Costa Gavras, sc.: Jean-Claude Grumberg

Le Coût de la vie, 2002, réa. & sc.: Philippe Le Guay

Le crime de Monsieur Lange, 1935, réa.: Jean Renoir, sc.: Jacques Prévert

Le Délai, 1917, réa.: Jacques de Baroncelli

Le Diable dans la boîte, 1976, réa.: Pierre Lary, sc.: Pierre Lary, Huguette Debaisieux et Jean-Claude Carrière

Le Distrait, 1970, réa.: Pierre Richard, sc.: André Ruellan et Pierre Richard

Le Droit à la vie, 1917, réa. & sc.: Abel Gance

Le Feu à la mine, 1911, réa.: Léonce Perret

Le Fils prodigue, 1912, réa. & sc.: Camille de Morlhon

Le Futur aux trousses, 1975, réa.: Dolorès Grassian, sc.: Dolorès Grassian

Le Goût des autres, 1999, réa.: Agnès Jaoui, sc.: Agnès Jaoui et Jean-Pierre Bacri

Le grand Bazar, 1973, réa. & sc.: CLaude Zidi

Le grand Bidule, 1967, réa.: Raoul André, sc.: Jacques Dreux et Lionel Guy

Le grand Bluff, 1933, réa.: Maurice Champreux, sc.: Walter Wasserman et Walter Schlee

Le Jardinier, 1980, réa. & sc.: Jean-Pierre Sentier

Le Jouet, 1976, réa. & sc.: Francis Veber

Le journal tombe à cinq heures, 1942, réa.: Georges Lacombe, sc.: Oscar-Paul Gilbert

Le Maître de forges, 1913, réa. & sc.: Henri Pouctal

Le Maître de forges, 1933, réa.: Fernand Rivers et Abel Gance, sc.: Fernand Rivers

Le Maître de forges, 1947, réa. & sc.: Fernand Rivers

Le Meneur de grève, 1909

Le Meneur, 1909

Le Mépris, 1963, réa. & sc.: Jean-Luc Godard

Le Merle blanc, 1944, réa.: Jacques Houssin, sc.: Grégoire Chanas

Le Mont maudit, 1921, réa.: Paul Gabargni

Le Nabab, 1913, réa.: Albert Capellani

Le panier à crabe, 1960, réa. & sc.: Joseph Lisbona

Le Paradis de Satan, 1938, réa.: Jean Delannoy et Félix Gandera, sc.: Félix Gandera

Le Patron moderne, 1909

Le Patron, sa fille et son employé, 1908

Le pavillon brûle, 1941, réa.: Jacques de Baroncelli, sc.: Solange Térac

Le Placard, 2000, réa. & sc.: Francis Véber

Le Plagiaire, 1912

Le plus beau Pays du monde, 1998, réa.: Marcel Bluwal, sc.: Jean-Claude Grumberg et Marcel Bluwal

Le plus heureux des Hommes, 1952, réa.: Yves Ciampi, sc.: Fernand Gravey et Jean Halain

Le Point du jour, 1948, réa.: Louis Daquin, sc.: Wladimir Pozner

Le Pont fatal, 1914, réa.: Henri Andréani

Le Porion, 1921, réa.: Georges Champavert

Le Roi des bricoleurs, 1976, réa. & sc.: Jean-Pierre Mocky

Le Salaire de la peur, 1951, réa.: Henri-Georges Clouzot, sc.: René Wheeler (collaborateur scénaristique)

Le Scandale, 1966, réa.: Claude Chabrol, sc.: Claude Brulé et Dereck Prouse

Le Schpountz, 1937, réa.: & sc. : Marcel Pagnol

Le Sens des affaires, 2000, réa. & sc.: Guy-Philippe Bertin

Le Silence est d'or, 1946, réa. & sc.: René Clair

Le Spoliateur, 1910

Le Sucre, 1978, réa.: Jacques Rouffio, sc.: Georges Conchon et Jacques Rouffio

Le téléphone qui accuse, 1914, réa.: Henri Desfontaines et Paul Gabargni

Le Téléphone rose, 1975, réa.: Edouard Molinaro, sc.: Francis Veber

Le Temps des cerises, 1937, réa.: Jean-Paul Le Chanois, sc.: Jean-Paul Le Chanois et Pierre Unick

Le Tour du monde d'un policier, 1906, réa.: Charles Lucien Lépine

Le Trust, 1911, réa.: Louis Feuillade

Le Tunnel sous la Manche, 1907, réa. & sc.: Georges Méliès

Le Tunnel, 1933, réa.: Kurt Bernhardt, sc.: Kurt Bernhardt et Reinhart Steinbicker

Le Val d'enfer, 1943, réa.: Maurice Tourneur, sc.: Carlo Rim

Le voyage à Paimpol, 1985, réa.: John Berry, sc.: Josiane Lévèque et John Berry

L'Embuscade, 1939, réa.: Fernand Rivers, sc.: Léopold Marchand

L'Empereur des pauvres, 1921, réa.: René Leprince

L'Emploi du temps, 2001, réa.: Laurent Cantet, sc.: Robin Campillo et Laurent Cantet

L'Empreinte des géants, 1979, réa.: Robert Enrico, sc.: François Chevallier et Robert Enrico

Les 500 Millions de la Begum, 1919

Les affaires sont les affaires, 1942, réa.: Jean Dréville, sc.: Léopold Marchand

Les Affiches en goguette, 1905, réa. & sc.: Georges Méliès

Les bonnes Femmes, 1959, réa.: Claude Chabrol, sc.: Paul Gégauff

Les chères Images, 1920, réa.: André Hugon

Les Dents longues, 1952, réa.: Daniel Gélin, sc.: Marcel Camus, Michel Audiard et Daniel Gélin

Les deux Collègues, 1911, réa.: Albert Capellani

Les Effluves funestes, 1916, réa.: Camille de Morlhon

Les Galeries Lévy et Cie, 1931, réa. & sc.: André Hugon

Les grandes Familles, 1958, réa.: Denys de la Patellière, sc.: Michel Audiard

Les Hommes nouveaux, 1936, réa. & sc.: Marcel L'Herbier

Les lavandières du Portugal, 1957, réa.: Pierre Gaspard-Huit, sc.: Jean Marsan, Pierre Gaspard-Huit et Pierre Lary

Les Maîtres nageurs, 1950, réa.: Henry Lepage, sc.: Marcel Franck

Les Mufles, 1929, réa.: Robert Péguy

Les nouveaux Riches, 1938, réa.: André Berthomieu, sc.: Charles-Félix Tavano et Charles d'Abadie

Les Requins du pétrole, 1933, réa.: Rudolf Katscher et Henri Decoin, sc.: Ludwig von Wohl

Les Sables mouvants, 1995, réa.: Paul Carpita, sc.: Paul Carpita et Bernard Stora

Les Violons du bal, 1974, réa. & sc.: Michel Drach.

L'Etat de grâce, 1986, réa.: Jacques Rouffio, sc.: Jacques Kirsner et Jacques Rouffio

L'Héritier, 1972, réa.: Philippe Labro, sc.: Philippe Labro et Jacques Lanzmann

L'Homme qui pleure, 1922, réa.: Louis d'Hée et Louis de Vérande, sc.: Louis d'Hée

L'homme qui vendit son âme au diable, 1921, réa.: Pierre Caron

L'Ile enchantée, 1926, réa. & sc.: Henry Roussel

L'Imprécateur, 1977, réa.: Jean-Louis Bertucelli, sc.: Stephen Becker, Jean-Louis Bertucelli et René-Victor Pilhes

L'inévitable Monsieur Dubois, 1942, réa.: Pierre Billon, sc.: Marc-Gilbert Sauvajon, Jacques Companeez et Pierre Billon

L'Inventeur, 1909, réa. & sc. : Michel Carré

L'Inventeur, 1911

L'Invention de la poudre, 1908-1918, réa. & sc.: Louis Feuillade

L'Ironie du sort, 1924, réa. & sc.: Georges Monca et Maurice Kéroul

L'œil du Maître, 1979, réa.: Stéphane Kurc, sc.: Stéphane Kurc et Pierre Geller

L'ordre et la sécurité dans le Monde, 1977, réa.: Claude d'Anna, sc.: Marie-France Bonin et Claude d'Anna

Ma petite Entreprise, 1999, réa.: Pierre Jolivet, sc.: Pierre Jolivet et Simon Michaël

Mado, 1976, réa.: Claude Sautet, sc.: Claude Sautet et Claude Néron

Mandat d'amener, 1953, réa.: Pierre Louis, sc.: André Lormeau

Marie-Line, 2000, réa. & sc.: Mehdi Charef

Martin Roumagnac, 1946, réa.: Georges Lacombe, sc.: Pierre Véry et Georges Lacombe

Mille milliards de dollars, 1981, réa. & sc.: Henri Verneuil

Mimi trottin, 1922

Miroir, 1946, réa.: Raymond Lamy, sc.: Carlo Rim et Paul Ollivier

Misère et probité, 1908

Moi, y en a vouloir des sous, 1972, réa.: Jean Yanne, sc.: Jean Yanne et Gérard Sire

Mon gosse de père, 1930, réa.: Jean de Limur, sc.: Jean de Limur et Léopold Marchand

Monsieur Bégonia, 1937, réa.: André Hugon, sc.: Georges Fagot

Monsieur le Président Directeur Général, 1966, réa.: Jean Girault, sc.: Jacques Vilfrid

Murias, 1919, réa. & sc.: Henri Vorins

Nick Winter contre le banquier Werb, 1912, réa.: Paul Garbagni

Nini l'assommeur, 1912

Nous irons à Paris, 1949, réa.: Jean Boyer, sc.: Franz Tanzler

Olé, 2005, réa.: Florence Quentin, sc.: Florence Quentin, Alexis Quentin

Onésime et la grève des mineurs, 1912, réa.: Jean Durand

Onésime et ses collègues, 1913, réa.: Jean Durand

Oscar, 1967, réa.: Edouard Molinaro

Par la main d'un autre, 1913, réa. & sc.: Edmond Bureau Guéroult

Pas de scandale, 1999, réa.: Benoît Jacquot, sc.: Jérôme Beaujour; Benoît Jacquot

Pétrole, pétrole, 1981, réa. & sc.: Christian Gion

Playtime, 1964, réa.: Jacques Tati, sc.: Jacques Tati et Jacques Lagrange

Plouf ne fait jamais grève, 1918, réa.: Fernand Rivers

Pot-Bouille, 1957, réa.: Julien Duvivier

Pour l'honneur d'un père, 1910

Pour sauver sa fille, 1910, réa.: Emile Solari

Probité mal récompensée, 1906

Projection privée, 1973, réa. & sc.: François Leterrier

Puits en flammes, 1936, réa.: Victor Tourjansky, sc.: Peter Francke, Walter Supper et Gerhard Menzel

Que les gros salaires lèvent le doigt! 1982, réa.: Denys Granier-Deferre, sc.: Jean-Marc Roberts et Yves Stavrides

Quelques jours avec moi, 1987, réa.: Claude Sautet, sc.: Claude Sautet, Jacques Fieschi et Jérôme Tonnerre

Qu'est-ce qui fait courir les crocodiles ? 1969, réa.: Jacques Poîtrenaud, sc.: Jean Curtelin et Jacques Poîtrenaud

Qu'est-ce qu'on attend pour être heureux! 1982, réa. & sc.: Coline Serreau

Ressources humaines, 1999, réa.: Laurent Cantet, sc.: Laurent Cantet et Gilles Marchand

Retour de flamme, 1942, réa.: Henri Fescourt

Rhume de cerveau, 1906

Riens du tout, 1991, réa.: Cédric Klapish, sc.: Cédric Klapish et Jackie Berroyer

Rigadin aimé de sa dactylo, 1918, réa.: Georges Monca

Rigadin aux Balkans, 1912, réa.: Georges Monca

Rigadin garçon de banque, 1912, réa.: Georges Monca, sc.: Mariani et Geo de Robeyre

Rigadin mauvais ouvrier, 1914, réa.: Georges Monca

Rive droite, rive gauche, 1984, réa.: Philippe Labro, sc.: Philippe Labro et Françoise Labro

Romuald et Juliette, 1988, réa. & sc.: Coline Serreau

Ronde de nuit, 1983, réa.: Jean-Claude Missiaen, sc.: Jean-Claude Missiaen, Marc Perrier et Claude Veillot

Sauf le respect que je vous dois, 2005, réa.: Fabienne Godet, sc.: Franck Vassal et Fabienne Godet

Si j'étais le patron, 1934, réa.: Richard Pottier, sc.: André Cerf

Si Titi était le patron, 1919, réa.: Louis de Carbonnat, sc.: Montéhus et C. Charley

Snob chef de bureau, 1914, réa.: Henry Wulschleger

Snob reçoit son chef de bureau, 1914, réa.: Henry Wulschleger

Snobs, 1961, réa. & sc.: Jean-Pierre Mocky

Sortie de fabrique, 1896, réa.: Charles Pathé

Sortie des employés des usines Pathé à Chatou, 1904

Sortie des usines Lumière, 1895, réa.: Louis Lumière, [puis 3 versions réalisées entre mars 1896 et février 1897]

Sous le signe du taureau, 1968, réa.: Gilles Grangier, sc.: François Boyer; Gilles Grangier; Michel Audiard

Souvenirs d'en France, 1974, réa.: André Téchiné, sc.: André Téchiné et Marilyn Goldin

Stavisky, 1974, réa.: Alain Resnais, sc.: Georges Semprun

Stupeur et tremblements, 2002, réa. & sc.: Alain Corneau

Sup de fric, 1991, réa. & sc.: Christian Gion

Sushi sushi, 1990, réa. & sc.: Laurent Perrin, sc.: Laurent Perrin, Jacques Fieschi, Jérôme Tonnerre et Michka Assayas

Tao, 1923, réa.: Gaston Ravel

Temps de chien, 1996, réa.: Jean Marboeuf, sc.: Jean Marboeuf et Eric-Emmanuel Schmitt

Théodore et Cie, 1932, réa.: Pière Colombier, sc.: René Pujol

Toni, 1934, réa.: Jean Renoir, sc.: Jean Renoir et Carl Einstein

Topaze, 1932, réa.: Louis J. Gasnier, sc.: Léopold Marchand; Louis Gasnier

Topaze, 1950, réa. & sc.: Marcel Pagnol

Tout le monde, il est beau, tout le monde, il est gentil, 1972, réa.: Jean Yanne, sc.: Jean Yanne et Gérard Sire

Tout va bien, 1972, réa. & sc.: Jean-Luc Godard et Jean-Pierre Gorin

Trans-Europ-Express, 1966, réa. & sc.: Alain Robbe-Grillet

Travail, 1919, réa. & sc.: Henri Pouctal

Un Agent d'assurances persévérant, 1908

Un Coquin, 1924, réa.: Joseph Guarino

Un fils d'Amérique, 1925, réa. & sc.: Henri Fescourt

Un fils d'Amérique, 1932, réa.: Carmine Gallone, sc.: Pierre-Gilles Veber et Serge Veber

Un Scandale aux Galeries, 1937, réa.: René Sti, sc.: Jacques Companeez, René Ars (selon Chirat, 1975) et Herbert Juttke (selon Bifi).

Un si joli Village, 1978, réa.: Etienne Périer, sc.: André G. Brunelin et Etienne Périer.

Une Affaire de goût, 1999, réa.: Bernard Rapp, sc.: Gilles Taurand et Bernard Rapp.

Une Amnésie, 1910, réa. : Camille de Morlhon

Une Brute humaine, 1913, réa. & sc.: Camille de Morlhon

Une Carrière difficile, 1917

Une étrange Affaire, 1981, réa.: Pierre Granier-Deferre, sc.: Christopher Frank, Pierre Granier-Deferre et Jean-Marc Robert.

Une Femme au volant, 1933, réa.: Kurt Gerron et Pierre Billon, sc.: Emmerich Pressburger.

Une Femme flic, 1979, réa.: Yves Boisset, sc.: Yves Boisset et Claude Veillot.

Une Fleur dans les ronces, 1921, réa.: Camille de Morlhon

Une Histoire simple, 1978, réa.: Claude Sautet, sc.: Jean-Loup Dabadie et Claude Sautet

Une Vie de prince, 1998, réa.: Daniel Cohen, sc.: Daniel Cohen et Jean-Marc Culiersi

Vengeance de l'ouvrier, 1908

Vengeance de mineur, 1912

Vengeance d'un employé congédié, 1908-1918

Vers l'argent, 1920, réa.: René Plaissetty, sc.: Willy Faktorovitch

Vers le travail, 1915, réa.: Charles Burguet

Vient de paraître, 1949, réa.: Jacques Houssin

Vincent, François, Paul et les autres, 1974, réa.: Claude Sautet, sc.: Jean-Loup Dabadie, Claude Néron et Claude Sautet

Violence des échanges en climat tempéré, 2002, réa.: Jean-Marc Moutout, sc.: Jean- Marc Moutout et Olivier Gorce

Voyage-surprise, 1946, réa.: Pierre Prévert, sc.: Claude Accursi, Pierre Prévert et Jacques Prévert

XY, 1995, réa. & sc.: Jean-Paul Lilienfeld

Table des figures, illustrations, tableaux et encadrés

Figure n° 1.1 – Articulation des différents corpus 50
Figure n° 1.2 – Le jeu à trois de la production cinématographique 54
Figure n° 3.1 – Cartographie des espaces représentés dans la production Lumière 91
Figure n° 3.2 – les membres de la famille Lumière figurant dans les vues (1895-1907) 103
Figure n° 3.3 – Exercice des compétences dans la représentation filmique 105
Figure n° 3.4 – Management et représentation filmique (schéma simplifié). Les vecteurs de différenciation 108
Figure n° 5.1 – La double figure du dirigeant (l'explicite du film) 148
Figure n° 5.2 – La double figure du dirigeant (l'implicite) 148
Figure n° 5.3 – La double figure du dirigeant (l'entrepreneur et le gestionnaire) 153
Figure n° 5.4 – Les deux éthos de l'action managériale 162
Figure n° 6.1 – Le dirigeant et son entourage 183
Figure n° 6.2 – Les états de l'ingénieur 195
Figure n° 6.3 – Cartographie des dirigeants 207
Figure n° 7.1 – La dynamique d'une amitié 227
Figure n° 7.2 – Deux modalités de présence dans l'usine 258
Figure n° 8.1 – Le flux du projet 276
Figure n° 8.2 – Le modèle d'action du manager artiste 294
Figure n° 8.3 – Dynamique et équilibre du modèle : l'organisation sous l'impulsion du manager artiste 303
Figure n° 9.1 – Les variations de l'enquête 308
Figure n° 9.2 – L'organigramme d'une multinationale 319
Figure n° 9.3 – L'organigramme d'une entreprise de presse 321
Figure n° 9.4 – L'organigramme simplifié des entreprises témoins 322
Figure n° 10.1 – La fabrique des cadres obéissants 353
Figure n° 10.2 – Une approche alternative : le cinéma américain 356
Figure n° 10.3 – La rhétorique managériale en contexte de formation 359
Figure n° 11.1 – Fiction et narration 371
Figure n° 11.2 – De l'usage de la fiction en gestion 373
Figure n° 11.3 – La diégèse : translation d'un concept 376

Illustration n° 3.1 – Premier programme Lumière 93
Illustration n° 4.1 – Concilier capital et travail 129
Illustration n° 7.1 – Dispositifs de normalisation et contrôle 239
Illustration n° 7.2 – Echange de points de vue sur la chaîne de fabrication 245
Illustration n° 7.3 – Bureau directorial avec vue 249
Illustration n° 8.1 – Mouvement et saturation 278
Illustration n° 8.2 – La place du manager 285

Illustration n° 8.3 - Un personnage à distance 287
Illustration n° 8.4 – La représentation picturale de l'idée 295
Illustration n° 9.1 – Représentation du PDG 310
Illustration n° 9.2 – Une archéologie : l'archive et ses formes 313
Illustration n° 9.3 – Actualiser le passé : de la photo de presse au récit 315
Illustration n° 9.4 – Un imaginaire héritier de James Bond 320
Illustration n° 9.5 – Une mise en scène de la mémoire 324
Illustration n° 9.6 – L'inscription dans la lignée 325
Illustration n° 10.1 – Affiche de la sortie commerciale 331

Tableau n° 0.1 – Matrice des logiques d'action 19
Tableau n° 1.1 – La "représentation" à l'œuvre dans la littérature de gestion 38
Tableau n° 1.2 – De la littérature sur le management 51
Tableau n° 1.3 – Du corpus théorique au corpus pratique 56
Tableau n° 2.1 – Vue synoptique sur le management 61-62
Tableau n° 2.2 – Le volume de la production filmique française (1919-2005) 68
Tableau n° 2.3 – La fréquentation en salle (1942-2005) 71
Tableau n° 2.4 – Le public de la période du muet 72
Tableau n° 2.5 – Le poids du corpus théorique dans la production française 75
Tableau n° 3.1 – Découpage du 1er programme Lumière 95
Tableau n° 3.2 – Effet de rythme du programme Lumière 96
Tableau n° 4.1 – Découpage du film 116
Tableau n° 4.2 – La grève comme figure filmique 125
Tableau n° 4.3 – Du double aspect des valeurs managériales 131
Tableau n° 5.1 – Découpage du film 144
Tableau n° 5.2 – Rapprochement jeu d'argent et esprit d'entreprise 150
Tableau n° 6.1 – Les années 1910 et le rapport au travail 176
Tableau n° 6.2 – L'entreprise commerciale en étendard 178
Tableau n° 6.3 – Le corpus des films analysés 181
Tableau n° 6.4 – « Le tableau d'organisation » 185
Tableau n° 6.5 – Les attributs managériaux 197
Tableau n° 6.6 – Les figures du double 200
Tableau n° 6.7 – Les caractéristiques des dirigeants 212
Tableau n° 7.1 – Le double récit 226
Tableau n° 7.2 – La construction filmique 231
Tableau n° 8.1 – Les temps d'un projet 277
Tableau n° 8.2 – Découpage 280
Tableau n° 8.3 – Les caractéristiques du manager artiste 290
Tableau n° 8.4 – Les rôles du manager 292

Tableau n° 9.1 – Découpage : les effets répétés du dévoilement 311
Tableau n° 9.2 – De la nature du lien entre passé et présent 316
Tableau n° 9.3 – L'analogie comme mode de penser le management 328
Tableau n° 10.1 – Un système d'opposition 332
Tableau n° 10.2 – Le débutant au cinéma (1948-2005) 337
Tableau n° 10.3 – Structure filmique 341
Tableau n° 10.4 – les caractères de l'opposition tertiaire / industrie 344
Tableau n° 10.5 – La communication des cabinets de conseil en organisation 346
Tableau n° 10.6 – Les rythmes du film à travers le découpage 349

Encadré n° 6.1 – La carrière des ingénieurs 193
Encadré n° 6.2 – Des femmes aux commandes 204
Encadré n° 10.1 – L'entretien d'embauche 339

Table des Matières

Volume 1

INTRODUCTION
Un projet de déconstruction / reconstruction 5
Le cadre d'investigation 7
Résultats et exposition du plan 15

PARTIE I
Cheminement de la recherche 25
Chapitre 1 : Choix méthodologiques 27
A - Les préliminaires de la démarche 27
1. Une démarche inductive 28
2. La gestion abordée par un angle d'attaque historique 29
3. Le cinéma comme champ d'application 31
4. Les représentations pour comprendre la management 34
B - La constitution d'un corpus cohérent 40
1. Les critères de choix 40
2. La méthode d'établissement du corpus 45
3. Un double corpus pour rendre compte des films et des traces de films 46
C - La méthode d'analyse 48
1. Visionner/voir 48
2. Lire 50
3. Recueillir une information au-delà du film 52
D - Rendre compte 55
1. L'articulation des deux corpus 55
2. L'écriture 56
3. La présentation des films 57

Chapitre 2 : Management et cinéma, vue d'ensemble 59
A - La part visible du management 60
1. Former au management 60
2. La presse et l'édition, vecteurs de diffusion d'une culture managériale 65
B - Le contexte de diffusion des films en France 67
1. La dynamique de production 67
2. Les paradoxes de la fréquentation des salles de cinéma 70
C - Le corpus dans cet ensemble 74
1. La place du management dans la production française 74
2. Des constantes dans la représentation du management 76
3. Des temps distincts 78

PARTIE II
Première époque – Capital et travail (1895-1913) 83
Chapitre 3 : Le dessin du monde 85
A - De l'histoire d'une invention à la genèse d'un regard 85
B - La vision du monde d'industriels 87
1. La manière Lumière 88
2. La 1ère séance : une composition 93
C - Un capital visible en guise de management 96
1. Le site industriel 96
2. Le savoir-faire 98
3. Les hommes 100

D - Un management centré sur la sociabilité 102
Conclusion : retour sur la théorie 109

Chapitre 4 : Une fonction abstraite 113
A - Les lieux du film 114
B - A propos de ce qui constitue l'autorité managériale 117
1. Le bureau du Directeur 117
2. Un temps à soi 119
3. Une posture assertive 119
C - Le pouvoir d'agir sur autrui 121
1. Par la capacité à faire agir des tiers pour soi 121
2. Par la position 121
3. Par le capital financier disponible 121
D - Le capital contre le travail : les éléments du conflit 122
1. La forme du conflit 122
2. La grève comme figure cinégénique 123
E - L'évitement ou le management métaphorique 127
Conclusion : le paradoxe d'une autorité statufiée aux valeurs mouvantes 130

Chapitre 5 : Le profit diabolisé 135
A - Les moyens de ses ambitions 136
1. L'absence de scrupule, condition d'accès au capital 136
2. La manipulation du discours 138
3. La puissance de l'égo 140
B - L'argent tyrannique 142
1. L'ambivalence du film 142
2. La métaphore du jeu 149
3. Un instrument et un dispositif 155
C - Le capitalisme financier dépourvu de légitimité 158
1. La nature suspicieuse du capitalisme financier 158
2. L'hybris 160
Conclusion : de la nature relationnelle de l'action managériale 162

Conclusion partie II : Capital et travail, une opposition frontale ? 164

PARTIE III
Deuxième époque – Les professionnels du management (1914-1947) 169
Chapitre 6 : l'entreprise, lieu de rationalités multiples 173
A - L'entreprise pour projet 175
B - Un tableau d'organisation complexe 179
1. Le système et ses parties 179
2. La fonction administrative 184
3. Exercer un métier au contenu technique 190
C - Des modèles managériaux concurrents 198
1. La vigueur des expressions de la confrontation 199
2. Essai de cartographie des figures de dirigeant 206
3. Ressources et environnement : une dialectique de la contrariété 211
Conclusion : légitimité et motivation 216

Chapitre 7 : le management en dispositif 221
A - Déconcertant et excitant, un film sur le travail en usine ? 224
B - Une esthétique de la contrainte 232
1. Une mise en ordre par une conception progressiste de l'espace 232
2. Imprégnation de l'essence spatiale sur la conception du temps 240

C - Fonctionnement de l'organisation mécanisée 244
1. Mouvement (1) : cadences 244
2. Mouvement (2) : ordre et désordre 245
3. Modalités du contrôle 247
D - La place du dirigeant 248
1. La mise en scène d'une image héroïque 248
2. Des prérogatives managériales 251
3. Une maîtrise de la rhétorique 254
Conclusion : la doublepensée pour résoudre les contradictions 257

Conclusion partie III : Le devenir des entreprises 260

PARTIE IV
Troisième époque – Un jeu personnel (1948-2005) 265
Chapitre 8 : Le management en majesté 273
A - La dramaturgie : un désir réalisateur 275
1. Le rythme du projet : ampleur du mouvement et ruptures 275
2. Le commentaire et les contrepoints 278
3. L'inscription historique du projet 282
B - Le maître de cérémonie 283
1. Le manager artiste : validité d'une catégorie 283
2. Caractéristiques du manager artiste 284
3. Les rôles du manager artiste 291
C - La troupe des acteurs 296
1. La nature du collectif 296
2. Rôles et scène 299
Conclusion : de la logique du modèle 302

Chapitre 9 : L'ère du soupçon 305
A - La théorie du complot 306
1. Le principe de l'enquête à rebondissements 307
2. Une analogie récurrente et dérangeante 312
3. Le triptyque Entreprise-Média-Etat 317
B - La figure du dirigeant 318
1. Une galerie des glaces 319
2. Un domaine qui résiste à l'enquête 323
3. Un passé toujours présent 324
Conclusion : les récits interchangeables 327

Chapitre 10 : L'enfance du manager 329
A - Atmosphère et contrastes 330
B - Débuter ou la figure du jeune homme 333
1. Des caractéristiques fugaces aux principes de la méthode 333
2. Le tremplin de la narration 336
3. La métaphore scolaire 340
C - Pygmalion et sa création 348
1. Un choix électif 348
2. Façonner l'autre 351
Conclusion : de la double nature du management 359

Conclusion partie IV : Le jeu souverain et la constitution de règles autonomes 361

CONCLUSION GENERALE
Les implications méthodologiques de la recherche 369
Nouveaux objets, nouvelles questions 369
Récit, fiction 372

SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE
Sources 381
Bibliographie 391
Filmographie 408
Table des figures, illustrations, tableaux et encadrés 418
Table des matières 421

Volume 2 : Annexes

1. Droit d'auteur 3
2. Glossaires 5
3. Filmographies 19
4. Tableaux 174
5. Entretiens et observation participante 181

Management and Representation

An analysis of the representations of management in the French cinema from 1895 to 2005

SUMMARY

The aim of this research is to look at **the concept of management** as illustrated by a specific context. By adopting a cross-disciplinary approach, I hope to contribute to changing the views of the very notion of management. This involves outlining the managerial function and defining its intervening domains with more accuracy. For that purpose, a historical approach has been adopted because of history's ability to deconstruct facts. The field of investigation retained is narrative fiction. The analysis bears on the representation of the managerial function as shown by the French cinema since its beginnings.

By delving into the various aspects of management present in the imagination of a nation, I have been able to **pinpoint a few unvarying elements** which demonstrate the extent to which management exerts an appeal on fiction whilst engendering interrogation and even criticism. The managerial attributes identified in the narrative accounts and images offered by the French cinema also allow the analyst to **formalize different profiles of action** and assess their variations. By contextualizing a few managerial aspects depicted by films from different periods, I have defined the notion of **period definition**. Far from being linear in nature, the representations of management in the French cinema go though various evolutions and breaks which enable me to identify three eras: *Capital and Labor*, or the time of direct confrontation (1895-1913), *Professional Managers*, or the rise of competing legitimacies in the rationalized company, (1914-1948), *A private Game*, or management as a field for personal ambitions, (1948-2005).

In the research process, the recourse to history and fiction in a managerial perspective has rendered the formalization of their methodological frameworks obligatory. One of the derived benefits is a hybrid didactic and conceptual tool susceptible to respond to management-related analytical issues.

Keywords
Managerial behavior, representation, narrative fiction, organizational history, critical discourse, responsibility.