

ÈVE LAMENDOUR

IAE, université de Nantes



Le manager Pygmalion

Le cinéma développe un discours critique sur l'entreprise. Ses portraits à charge des managers imprègnent les représentations à l'œuvre dans la société. Les films contemporains posent le management comme un processus d'ordre essentiellement relationnel. Nous avons souhaité aborder cette relation sous l'angle de la formation du cadre par sa hiérarchie quand la fiction tend à réduire l'entreprise à une relation duelle entre un débutant et son mentor. En dénouant la complexité de cette relation telle que représentée dans le cinéma, notre projet est double : comprendre les ressorts du rapport hiérarchique et montrer ce que peuvent être les implications managériales de l'étude des représentations.

La représentation de l'entreprise dans le cinéma contemporain est volontiers critique. La fonction managériale y apparaît comme un processus d'ordre relationnel et manipulateur. Que pointe l'image répétée de film en film du manager Pygmalion ? Derrière le stéréotype nous allons trouver un phénomène singulier : la première prise de fonction du cadre passe par un tel filtre normalisateur qu'elle se traduit à terme pour l'entreprise par une perte de sa capacité à l'innovation. La question de la responsabilité du manipulateur se pose alors autant en termes moraux que pragmatiques pour le devenir de l'organisation. Pour interroger la fonction managériale en tant que rapport à l'autre, le moment de l'intégration du débutant dans l'entreprise s'impose comme une évidence. Cette thématique est au cœur du management, elle est aussi particulièrement riche dans la production cinématographique française. Nous avons pu recenser vingt-sept films réalisés depuis l'entrée dans les trente glorieuses et dédiés à ce sujet. Mais surtout, les rapports interpersonnels qui vont nous occuper sont au cœur des pratiques et de la pensée managériale. En témoigne la propagation du terme anglo-saxon « management » remplaçant aujourd'hui dans la langue française la notion d'administration autrefois prêchée par Fayol (1999). Ce terme de management ne signifie-t-il pas selon son étymologie « dresser » ? D'un usage d'abord réservé au domaine du manège équestre, il est passé dans l'ordre religieux pour désigner l'instruction et le conditionnement des novices avant d'atteindre le monde de l'entreprise et d'y prendre son sens de formation. L'étymologie n'est bien sûr pas une preuve, mais semble un recours éclairant pour examiner

ce qui se joue dans la représentation véhiculée par une société donnée.

Faut-il souligner que la dimension pédagogique fut fortement présente à l'origine de la discipline : les apôtres du management insistent sur le fait que cette compétence était susceptible de s'acquérir (Taylor, 1993 ; Gantt, 1921 ; Fayol, 1999 ; Follett, 2002) et devait par conséquent s'enseigner lors de la formation initiale des futurs cadres et au cours de leur vie professionnelle. Nous allons ici nous attacher particulièrement au temps d'apprentissage du cadre lors de la prise de nouvelles fonctions. La recherche sur ce thème décrit un processus d'adaptation qui voit l'individu promu expérimenter des identités provisoires avant de se composer une *persona* en phase avec son nouveau rôle professionnel (Ibarra, 1999). Nous proposons d'élargir la focale sur cette question pour examiner conjointement les tâtonnements du cadre promu et le rôle tenu par son mentor dans ce processus.

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*. Le choix de ce film tient à deux motifs, il est, d'une part, significatif 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* en 2004, *La Raison du plus faible* en 2007 et *La Question humaine* la même année) où que l'on élargisse le regard sur l'Europe où, en Italie par exemple, *La seconde Fois* en 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 sala-

riés par une hiérarchie inapte (*J'aime travailler* en 2003).

Le choix de ce film particulier, réalisé par Jean-Marc Moutout, est d'autre part lié aux modes de diffusion : la sortie en salle a en effet donné lieu à un nombre important de débats autour d'une rencontre avec le réalisateur ou animés par des groupes associatifs. Le film est ainsi porteur d'une capacité à nourrir l'échange et affiche une audience impliquée. Pour la sortie en DVD, la fiction a été accompagnée d'un documentaire sur la réception du film en salle. Ce moyen métrage détaille les échanges avec un public surtout composé de salariés réagissant à la représentation de situations résonnant fortement avec leur histoire. 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. Cela explique que le film soit fréquemment montré dans les écoles de commerce et les universités (en filière de droit et en gestion).

Le film est bâti sur une dialectique de l'opposition : la province/Paris, l'industrie/le secteur tertiaire, le débutant/les cadres expérimentés, la connaissance théorique d'un métier/sa mise en œuvre concrète. Cette dialectique est rejouée dans la forme et tend à donner une teneur manichéenne au propos. Dans ce paysage, deux figures intéressent particulièrement notre discussion, il s'agit du débutant et de son Pygmalion dans l'entreprise. Tous deux se rejoignent dans le personnage de l'expert en organisation que leur métier amène l'un et l'autre à incarner. Avant de nous concentrer sur leur relation professionnelle, nous allons nous attarder sur l'aspect méthodologique de cette recherche.

I – ÉLÉMENTS DE MÉTHODE

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 (Czarniawska, 1997 et 1999 ; Giroux, 2005), soit, dans une moindre mesure, dans l'approche communicationnelle des organisations (Boje, 1991 ; Detchessahar, 2003), ou encore dans une réaction contre l'atonie pédagogique réelle ou ressentie, par une valorisation de la fiction aux dépens des ressources traditionnelles de la discipline (March et Weil, 2003 ; Starkey, 1999).

Nous nous affilions volontiers au courant anglo-saxon qui a placé la fiction narrative pour point de départ de la réflexion sur la fonction managériale (March et Weil, 2003 ; DeMott, 1989 ; Hassard et Holliday, 1998 ; Phillips, 1995). Cette posture peut se comprendre comme un refus des frontières qui feraient du domaine des organisations un monde à part. En saisissant l'invitation à user de la fiction dans la réflexion sur les organisations, nous avons aussi fait le choix méthodologique de mener une étude inductive en articulant notre exposé autour du cinéma. L'analyse de films demande une technique spécifique. Nos références ont été les travaux de Sorlin (1977), Masson (1994) et Metz (1991) dont les approches convergent pour se centrer sur le film en dehors de l'étude de ses conditions de production. Il s'agit alors de rendre compte du film sans séparer le récit de son expression formelle (montage, cadrage, bande son, etc.). Cette approche permet d'apprécier quelles représentations sont développées sur le management.

Pourquoi la gestion devrait-elle porter attention aux représentations ? Trois motifs vont permettre de sérier les enjeux auxquels ce type d'analyse est susceptible de répondre : 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 dans un temps donné pour nommer, définir et interpréter son environnement (Semin *in* Jodelet, 1994). Partant d'analyses filmiques, des études récentes ont permis de mesurer l'attractivité des métiers de la gestion et de comprendre les freins au recrutement (Dimnik et Felton, 2006) quand d'autres chercheurs se sont focalisés sur la recevabilité des injonctions managériales (Starkey, 1999).

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 (Jodelet, 1994). Étudier les représentations permet de comprendre comment les acteurs les mobilisent dans l'action et peuvent les faire évoluer. Les représentations se font vecteur d'innovation quand on les fait intentionnellement émerger d'une pratique collective dans la gestion de projet par exemple (Drevet, 2004).

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 dans le coaching de ceux en exercice (Carley, 1999). L'apport de la fiction cinématographique est

de faciliter la capacité à se projeter dans une situation managériale particulière, de façon concrète et précise (Phillips, 1995).

Par ces trois usages, l'étude des représentations apparaît dotée de riches potentialités pour ce qui est de ses applications managériales. Ce cadre étant défini, se pose encore la question du corpus de films à étudier. Une recherche préalable (Lamendour, 2008) couvrant la période 1895-2005 nous a permis d'identifier 330 films français mettant au cœur de leur intrigue des situations managériales. Depuis l'après-guerre, le discours critique sur l'entreprise s'est accentué et une part non négligeable des réalisations (un cinquième) est centrée sur un personnage de débutant dans l'entreprise. C'est la prégnance de ce thème, plus nettement perceptible à partir de 1995, qui nous a amenée à réfléchir aux rapports du débutant à son mentor.

Pour la clarté du propos et la fluidité de l'exposé, nous présentons ici notre analyse en nous basant sur un unique film. En effet, l'analyse filmique se prête bien à l'étude de cas qui détaille un comportement particulier et autorise la montée en généralité (Giordano, 2003 ; Wacheux, 1996). La modélisation sur une base qualitative est particulièrement adaptée à l'approche inductive que nous voulons favoriser : il ne s'agit pas de tester une théorie mais de partir de l'observation d'un terrain particulier (les représentations filmiques) pour formuler des hypothèses et favoriser l'émergence de notions nouvelles associées au management (Ibarra, 1999 ; Thiétard, 1999). Le film est donc à l'origine de la compréhension des comportements, et a valeur en tant que réalisation symptomatique de la production contemporaine. Rechercher la singularité, l'expressivité et la typicité du cas

va permettre de trouver le génie de la situation et de poser une problématique particulière qui parlera au-delà de sa singularité : ici, il s'agit de dépasser les notions de *gap* générationnel et de refus de l'autorité visibles dans les films sur les débutants. Le recours au personnage classique de Pygmalion est le masque d'une critique de la pratique managériale contestée en tant que relation manipulatrice.

II – CLIMAT ET FILM SYMPTOMATIQUES

1. L'entreprise vue comme un climat favorable à la confrontation duelle

Notre propos repose sur l'analyse des représentations véhiculées par un film particulier. Pour mettre en perspective sa rhétorique propre, il semble pertinent, en préalable, d'élargir le regard pour englober des productions étrangères amplement diffusées en France. Ainsi le constat trouve plus de nuances sans être cependant atténué. À travers notre recherche portant sur 330 films, l'entreprise apparaît à l'écran comme l'opposé d'un lieu neutre. Elle est un espace en tension contribuant à la dramatisation de l'intrigue. Les points de tension sont le risque afférent aux décisions managériales, la capacité à réagir aux stratégies des concurrents et les relations hiérarchiques au sein de l'entreprise. Certaines cinématographies nationales sont reconnues pour avoir investi le monde de l'entreprise. La Grande-Bretagne a une tradition vivace de cinéma militant porté par des collectifs (Amber film) et des réalisateurs renommés (Ken Loach). L'image forte de ce

cinéma réaliste est celle de l'entreprise montrée comme lieu de combat des salariés (*The Navigators* – 2001), le point de vue est fréquemment celui des ouvriers. L'Italie soumet elle aussi l'entreprise à la question dans une perspective de dénonciation (*Théorème* – 1968, *La classe ouvrière va au Paradis*, Palme d'or 1972, *J'aime travailler* – 2003). Quant à la représentation américaine, elle est intrigante, mêlant la critique à l'éloge. L'entreprise apparaît comme un projet passionnant, mais aisément dévoyé. En témoignent des films qui montrent des organisations fortement ancrées dans le monde social (*La vie est belle* – 1946, *Wall Street* – 1986). Les portraits de dirigeants en majesté (*Citizen Kane* – 1941, *Géant* – 1956) parviennent à critiquer ceux qu'ils portent aux nues : que l'on pense à la fameuse vue en plongée sur le magnat de la presse *Kane* interprété par Orson Welles. Si ce type de cadrage est présenté par des manuels 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.

Ainsi, l'entreprise est bien plus qu'une toile de fond ; à l'écran elle impose une présence forte et génère des intrigues à teneur volontiers critique. Nous retrouvons cela avec *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 (voir document ci-après)¹. Cette pièce

1. Nous tenons à remercier ici le distributeur du film, Les Films du Losange, qui nous a donné son accord pour la reproduction de l'affiche.

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 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 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 ? L'affiche, première image du film, induit une violence diffuse sans véritable éclat. Avant d'en savoir plus, nous voyons l'alarme de celui qui craint d'être exclu du jeu. L'emprise

Affiche de la sortie commerciale



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, ironie mordante 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 d'Iribarne (1989) quand il cherche à définir la spécificité de la gestion à la française. 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 et ses interventions. Et, il nous semble bien que le film fasse le récit d'une confrontation de systèmes de valeurs. Ces systèmes fonctionnent en 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. 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.

2. Débuter ou la figure du jeune homme

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 semble une prédilection de la fiction française. Le personnage du débutant y est rarement attribué à une jeune fille (4 occurrences sur 27 films) quand la représentation au féminin de cette figure est plus affirmée dans le cinéma américain. Que l'on se reporte à ses personnages très divers de débutantes en entreprise : de *Working girl* en 1988 à *Le diable s'habille en Prada* en 2006 en passant par *L'Homme de la rue* en 1941. Pour ce qui est de la figure du débutant français, 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.

Si l'on trace le portrait du débutant, apparaît 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 ». 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 les plus 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 bénéficiaire d'un « œil neuf », d'un « regard vierge »² sur leur activité.

La nature du débutant s'accorde à l'analogie scolaire qui court dans le film. Le récit chronologique s'étale sur une année, à première vue de la rentrée des classes aux vacances de l'été suivant. Un découpage donne à voir une succession de temps inscrits dans une logique toute didactique de l'entrée en matière à la conclusion (tableau 1). 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. Nous serons invités à partager ses doutes, puis à juger de la résolution qu'il apporte à ses problèmes moraux.

Plutôt qu'à des temps, le film 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

2. Expressions de leur tuteur en entreprise citées par des étudiants de la filière sélective MSG (université de Nantes) lors de leur soutenance de stage. Observations menées entre 2001 et 2007.

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. Le cheminement qui l'a mené là est le résultat de la relation nouée avec son supérieur hiérarchique. L'entrée dans la vie professionnelle exige du débutant une capacité d'adaptation importante; on le voit à la recherche de modèles à imiter. Son parcours le verra privilégier une « stratégie d'imitation en bloc » (Ibarra, 1999, p. 776).

III – PYGMALION ET SA CRÉATION

Le management dans le film trouve une expression en profond accord avec l'étymologie anglo-saxonne du terme, il y est question d'une relation à l'autre sous le mode pédagogique. 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.

1. Un choix électif

Le cabinet de conseil MacGregor met face à face deux personnages éloignés sur

Tableau 1 – Structure filmique

		Parties	Durée
		Séquence	
thèse	1	Entrée en matière La rentrée	3'53"
	2	Visite scolaire	2'27"
	1^{ers} développements		
	3	Prise de contact intime	4'43"
	4	Prise de contact professionnel	5'15"
	La mission		
	5	Approfondissement	6'07"
	6	Une journée type de consultant	4'35"
antithèse	7	Poursuivre ses investigations	6'50"
	8	Bilan d'étape	8'22"
	Les difficultés		
synthèse	9	Évaluer	21'03"
	La mission		
	10	Prendre l'air	12'37"
	11	Conclure	15'53"
	12	Générique de fin	3'20"
		Durée totale	95'05"

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 à stature haute, visage longiligne et menton prognathe accentué par un bouc, une 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.

Dans la première séquence du film, Philippe est présenté au milieu de différents collectifs : foule estivale, usagers du métro, employés à La Défense et jeunes recrues chez MacGregor. Il ne se distingue de ces groupes qu'à une seule reprise : lors d'un incident dans le métro quand, face à l'apathie de la foule, il intervient en faveur d'une jeune femme. Hugo Paradis apparaît à la fin de cette 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 celui 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 d'une hiérarchie aux contours flous typique des cabinets d'audit et de conseil. L'hypothèse émise par Philippe sur un ton légèrement hésitant correspond au statut le plus probable. Il est synonyme de l'idéal de réussite le plus aisément identifiable pour des « consultants juniors » 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 en 4^e séquence.

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 déconfitée 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 (plan rapproché) puis les voit s'éloigner vers la voiture échangeant leur place (plan moyen)]. Je vais me reposer un peu... Tu vois, maintenant, les chefs d'entreprise se battent pour m'avoir. »

Les critères de choix de ce responsable pour sélectionner un jeune cadre plutôt qu'un autre recourent des observations menées auprès d'entreprises de conseil³. 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 personnelles, familiales ou sociales pouvant lui permettre de prendre du recul par rapport à sa situation.

2. Façonner l'autre

L'effet Pygmalion : un héritage renouvelé

L'effet Pygmalion consiste à façonner une créature conforme à son désir, ce que le mentor de l'entreprise de conseil va définir 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* – 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 linguiste⁴, cette aventure pédagogique qui se double d'un rapport amoureux est représentée sous un autre aspect dans les films situant leur action dans le monde de l'entreprise. C'est un sosie plus jeune que recherchent les Pygmalion des films que nous avons pu étudier. La relation représentée repose sur une alliance formatrice et sur un rapport de la séduction. Mais il n'y est pas question d'épousailles, bien plutôt de créer un double.

L'identification du processus relationnel

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 électorale (séquences 1 et 2 de *L'entrée en matière*) à l'acceptation complète de l'autre comme double (séquence 4 *Prise de contact* et 11 *Conclure*). L'ultime moment, lors du séminaire de fin d'exercice 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 succédé des moments de proximité physique, de travail en commun, de distance

3. 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.

4. Si nous prenons le temps de nous référer au dramaturge irlandais, c'est qu'il est une référence notable de l'enseignement de James March.

hiérarchique (séquences 3 et 4 de *la Prise de contact*) mais aussi de conflit déclaré (séquence 5 *Approfondissement*) dont le mouvement suit une dramaturgie devenue classique au cinéma⁵.

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. 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 à penser de façon autonome.

Les étapes du processus

Quel est le procédé employé par le Pygmalion? Il tient en un processus que l'on peut décomposer en cinq phases (voir figure 1). Ce diagramme de la figure 1 est une représentation simplifiée d'un processus dont les étapes ont pu se chevaucher et dont la durée n'est pas équivalente. Nous ne reviendrons pas sur le point de départ (*phase 1*) de cette entreprise de façonnage, l'élection réciproque décrite plus haut.

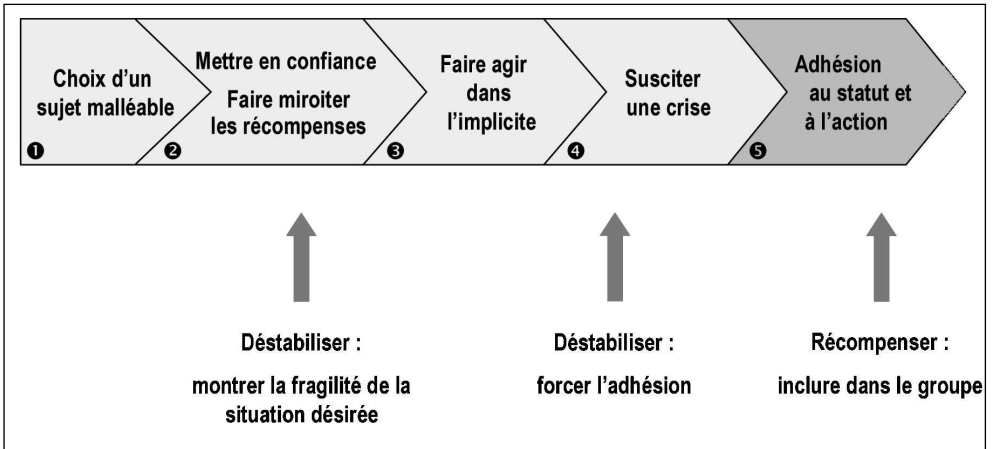
L'étape suivante (*phase 2*) dépend de la capacité du manager à établir la confiance avec le débutant. La chronologie est scandée par divers déplacements en voiture ou en TGV, marquée par des moments partagés et par les fréquents moments de solitude du

jeune cadre (isolé dans une ville de province inconnue, dans un hôtel standardisé, isolé lors des repas à la cantine de l'entreprise audité, seul face aux salariés à évaluer, etc.). 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. Ainsi se tisse 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. Ce document juridique 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. Le débutant en goûte l'usage temporairement (la voiture imposante, le grand appartement, etc.). 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

5. 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 finalement s'unir (*New York – Miami* – 1934, *Le flic de Beverly Hill* – 1984, *Rush Hour* – 1998).

Figure 1 – La fabrique des cadres obéissants



débutant que par l'intercession d'un tiers qui rend explicite l'élection :

Séquence 8, *Bilan d'étape*, dans la cafétéria 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 en ethnologie (Favret-Saada, 1978) : 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 ; la condition – ou la 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 (*phase 3*). Les paliers franchis de façon imperceptible, le retour en arrière n'est plus possible, 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 *Prise de contact* (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 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 candidat) et donc du statut désiré. Dans un second temps, il s'agit davantage de forcer l'adhésion du débutant (*phase 4*) 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 subiront le plan social et les autres) 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 (*phase 5*). 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.

Une résolution alternative au processus

La dramaturgie de la manipulation qui apparaît dans ce film français est aussi à l'œuvre dans le cinéma américain. On y trouve un personnage similaire à celui de notre débutant : il est soit un faire-valoir du héros (*Le Rebelle* en 1949), soit un manipulé finalement récalcitrant (*Le diable s'habille en Prada* en 2005). Dans ce dernier cas, les productions proposent une résolution alternative au processus de façonnage (figure 2). Dans le cinéma de divertissement, *L'Homme de la rue* en 1941 ou *Wall Street* en 1986 en sont des exemples particulièrement instructifs. Le face-à-face du débutant (jeune femme journaliste pour les films de 1941 et 2005 ou candide de la Bourse new-yorkaise pour celui de 1986) 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. Les tensions entre la fidélité aux valeurs premières du débutant et l'adhésion à une nouvelle identité professionnelle ne trouvent pas d'apaisement et sont la cause de la rupture.

La fiction américaine héroïque 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 à l'égard de la société. Seul un regard hâtif peut supposer que le dénouement de ces films à 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 supérieur hiérarchique ou d'un groupe, l'individu émerge de la confrontation, quand, ici, dans le film que nous avons choisi d'analyser, la soumission à une règle de nature supérieure s'impose⁶. C'est la transcendance de la règle qui rend possible le déni de responsabilité exprimé 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.

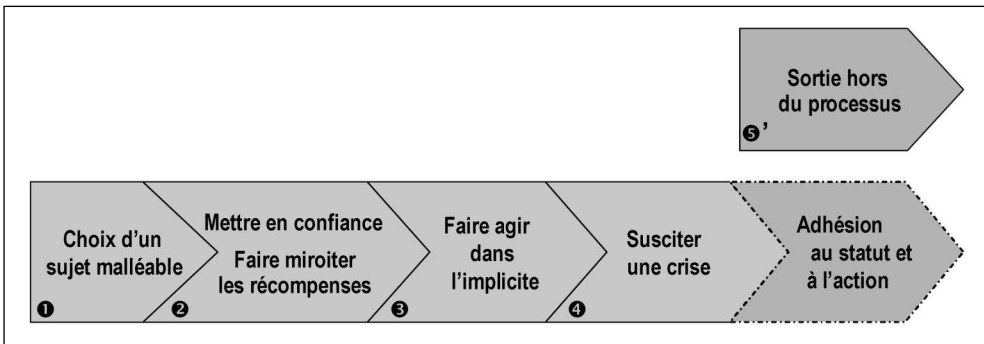
La fiction française s'attache ainsi à montrer combien il est difficile de résister au dirigeant Pygmalion quand celui-ci peut être perçu comme le légitime dépositaire de la règle. L'art du manager, dans la fiction, est de se référer à la règle sans pour autant

l'explicitier. 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.

Séquence 4. *Prise de contact*, 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 péter 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. *Approfondissement*, 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'aurait donc pas de méthodes.

Figure 2 – Une approche alternative : le cinéma américain



6. 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'État dont la voix est portée par le procureur.

De façon concordante avec nos propres observations, 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 cadre confirmé. 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 de celles appliquées 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.

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 intenable, 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 évaluation⁷. Un effet de mimétisme s'observe à l'issue du processus de façonnage : notre débutant a intégré les règles de l'implicite et les reproduit. 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. Le jeune cadre a adopté après une période de flottement les techniques, attitudes et valeurs de son mentor.

CONCLUSION : COMPRENDRE, AGIR, FORMER

Le récit d'initiation qu'est *Violence...* donne à voir, en situation, les aspects de l'action managériale. Le film est empreint des représentations d'un réalisateur, d'un scénariste et de l'équipe qui a travaillé avec eux pour réaliser, produire et diffuser cette nouvelle version d'une histoire classique. Comme nous l'avons défini plus haut, ces représentations sont un construit social, issu d'un processus d'élaboration commun à un groupe ou une société. Elles sont partagées par les spectateurs, commentées par eux, elles sont repérables dans d'autres films, dans la littérature et la presse contemporaines. Qu'elles puissent être marquées idéologiquement importe moins ici que le fait qu'elles soient partagées, diffusées dans des médias divers. Nous voudrions revenir à partir de cet exemple sur les apports de la fiction à la gestion tels que nous les avons définis en préalable à l'analyse : comprendre, agir, former.

En termes de compréhension, les apports sont de deux ordres : une perspective plus ample sur une relation managériale particulière et la formalisation du processus sous la forme d'un modèle. En effet, la situation décrite par le cinéma donne à percevoir les enjeux des différents acteurs, ici le mentor et la jeune recrue. Il est alors possible de compléter le tableau de l'expérimentation

7. Certains forums d'échange semblent avoir pour objet de pallier ce manque de lisibilité ainsi que nous avons pu l'observer sur internet (<http://forum.hardware.fr/hfr/EmploiEtudes/Feedback-entreprises> et, en particulier, aux pages « feedback sur kpmg » et « accepter kpmg ou deloitte »).

identitaire que vit un cadre lors d'un changement significatif de fonction tel que l'a décrit Ibarra dans une étude qualitative fondée sur le déclaratif des cadres en trajectoire évolutive (1999). Le recours à la fiction élargit la perspective: il embrasse le contexte de l'expérimentation et permet de mieux apprécier la stratégie des principales parties prenantes. Par ailleurs, l'analyse de ce film éclairé par le visionnage d'une série plus large de réalisations françaises et étrangères nous a permis de formaliser les étapes de la relation managériale lors de l'intégration d'un jeune diplômé et de proposer un déroulé type du processus managérial de mise en conformité des jeunes cadres.

En termes d'applications managériales, la formalisation de ce processus est le moyen de sensibiliser les responsables en entreprises sur un point qui fait question dans la société française contemporaine en occupant si visiblement l'écran. Dans la fiction, 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. Les termes de directeurs, responsables ou chefs de service sont oubliés au profit des titres de partenaires, *partners*

et autres associés. L'entreprise se fait collectif d'associés. Dans cet espace où tout se joue dans le relationnel, le façonnage repose sur un processus manipulateur. Le jeune cadre devient le matériau de son responsable, il ne bénéficie que d'une faible liberté d'action ou d'innovation laissant présager une moindre capacité de réactivité à la firme.

En termes de didactique, pointe la nécessité de préparer davantage les étudiants au moment de l'entrée en fonction. Le film peut là se faire le support de l'enseignement en facilitant la projection des étudiants dans une situation encore irréaliste pour eux. En envisageant la situation avec la distance permise par la fiction, les étudiants seront mieux à même de se glisser dans un personnage, de réfléchir de façon ouverte aux types de réponse susceptibles de satisfaire à la situation donnée et de définir les rôles qu'ils sont prêts à accepter. Dans le domaine du coaching, l'enjeu est de sensibiliser les futurs mentors aux risques de dérive que leur rôle peut comporter.

Dans l'étude de ces représentations, nous pouvons trouver, en tant que gestionnaire, une mise en perspective permettant de questionner les résistances à l'exercice de la fonction managériale. Partant d'un terrain singulier, l'étude des représentations a permis de mettre en évidence une grille de compréhension des phénomènes de rejet de l'action managériale: l'analyse de la situation de manipulation et le schéma alternatif de sortie du jeu.

BIBLIOGRAPHIE

- A comprehensive etymological dictionary of the English language*, Dr Ernest Klein, Elsevier Publishing Company, Amsterdam, 1967.
- An etymological dictionary of the English language*, Rev. Walter W. Skeat, Oxford University Press, Oxford, 1956 [édition originale: 1879-1882].
- Boje D.M., "Organizations as Storytelling Networks: A study of story performance in an office-supply firm", *Administrative Science Quarterly*, n° 36, 1991, p. 106-126.
- Carley M.S., "Training goes to the movies", *Training and Development Journal*, vol. 53, n° 7, 1999, p. 15-18.
- Czarniawska B., *Writing management: organization theory as a literary genre*, Oxford University Press, Oxford, 1999.
- Czarniawska B., *Narrating the organization*, The University of Chicago Press, Chicago, 1997.
- DeMott B., "Reading fiction to the bottom line", *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, 1989, p. 128-134.
- Detchessahar M., « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 142, janvier-février 2003, p. 65-84.
- Dimnik T., Felton S., "Accountant stereotypes in movies distributed in North America in the twentieth century", *Accounting, organizations and society*, vol. 31, n° 2, 2006, p. 129-155.
- Dreveton B., « Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion: le rôle des représentations sociales des acteurs », *Actes du colloque AFC-AGRH*, Rennes, 2004, p. 131-154.
- Favret-Saada J., *Les mots, la mort, les sorts*, Gallimard, Paris, 1978.
- Fayol H., *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1999.
- Follett M.P., *Diriger au-delà du conflit: six conférences*, Village Mondial, Paris, 2002.
- Gantt H. L., *Travail, salaires et bénéfices*, Payot et Cie, Paris, 1921.
- Giordano Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, EMS management & société, Colombelles, 2003.
- Giroux N., « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 159, novembre 2005, p. 15-42.
- Hassard J., Holliday R. (dir.), *Organization – representation. Work and organizations in popular culture*, Sage Publications Ltd, Londres, 1998.
- <http://cadres.apec.fr/MarcheEmploi/FichesApec/Metiers> [consultation: 10/2007].
- <http://forum.hardware.fr/hfr/EmploiEtudes/Feedback-entreprises> [consultation: 11/2007].
- Ibarra H., "Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation", *Administrative science quarterly*, vol. 44, n° 4, décembre 1999, p. 764-791.
- Iribarne P. (d'), *La logique de l'honneur*, Le Seuil, Paris, 1989.
- Jodelet D. (dir.), *Les représentations sociales*, Puf, Paris, 1994.
- Lamendour È., *Management et représentation. Enquête sur les représentations du management dans le cinéma français, 1895-2005*, thèse en sciences de gestion, Université de Nantes, 2008.

- March J.G., Weil T., *Le leadership dans les organisations*, Presses de l'École des Mines, Paris, 2003.
- Marcilloux P. (dir.), *Le travail en représentations*, Ed. du CHTS, Paris, 2005.
- Masson A., *Le récit au cinéma*, Éditions de l'Étoile/Cahiers du cinéma, Paris, 1994.
- Metz C., *L'énonciation impersonnelle, ou le site du film*, Méridiens Klincksieck, Paris, 1991.
- Phillips N., "Telling organizational tales: on the role of narrative fiction in the study of organizations", *Organization Studies*, vol. 16, n° 4, 1995, p. 626-649.
- Rojot J., *Théorie des organisations*, Eska, Paris, 2003.
- Sorlin P., *Sociologie du cinéma – Ouverture pour l'histoire de demain*, Aubier Montaigne, Paris, 1977.
- Starkey K., "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.
- Taylor F.W., *The Principles of Scientific Management and Shop Management*, Routledge/Thoemmes Press, Londres, 1993.
- Thiétart R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999.
- Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996.

FILMOGRAPHIE

- Violence des échanges en milieu tempéré*, 2002, réalisateur: Jean-Marc Moutout.
- Sortie 2004, audience en salle 170.965 entrées (au 26.11.2007 – données distributeur).
- Édition DVD Les Films du Losange, 2004. Le film y est accompagné du « documentaire inédit de Jean-Marc Moutout qui raconte l'aventure de la sortie du film en salles », 49 mn, 2004.

Films cités dans le texte (titre – année de production – réalisateur)

- Citizen Kane*, 1941, Orson Welles
- L'Homme de la rue (Meet John Doe)*, 1941, Frank Capra
- La vie est belle (It's a wonderful life)*, 1946, Frank Capra
- Le Rebelle (Fountainhead)*, 1949, King Vidor
- Géant (Giant)*, 1956, George Stevens
- Théorème (Teorema)*, 1968, Pier Paolo Pasolini
- La classe ouvrière va au Paradis (La classe operaia va in Paradiso)*, 1971, Elio Petri
- Mille Milliards de dollars*, 1981, Henri Verneuil
- Une étrange Affaire*, 1981, Pierre Granier-Deferre
- Wall Street*, 1986, Oliver Stone
- Working girl*, 1988, Mike Nichols
- La seconde Fois (La seconda volta)*, 1995, Mimmo Calopresti
- Une affaire de goût*, 1999, Bernard Rapp
- The Navigators*, 2001, Ken Loach

J'aime travailler (Mi piace lavorare – Mobbing), 2003, Francesca Comencini

Sauf le respect que je vous dois, 2004, Fabienne Godet

Le diable s'habille en Prada (The devil wears Prada), 2005, David Frankel

La Question humaine, 2007, Nicolas Klotz

La Raison du plus faible, 2007, Lucas Belvaux

