

## QU'EST-CE QU'UN CHEF ?

Yves Cohen  
École des Hautes Études en Sciences Sociales  
Paris

Ce n'est pas moi qui dirai ce qu'est un chef. Comme je l'ai fait dans ce séminaire à propos des rapports entre les paradigmes civil et militaire, je laisserai d'abord les acteurs parler et le dire à leur manière. Cette attention aux catégories des acteurs n'empêchera nullement de faire un travail d'analyse, de mise en perspective et de réflexion historique et théorique. Mais on ne trouvera (du moins j'essayerai d'y veiller) aucun propos positif de ma part sur ce qu'est un chef.

En effet, la littérature regorge, déborde de tels propos. Tout autant la littérature contemporaine que l'ancienne et, pour se contenter du XX<sup>e</sup> siècle, celle des manuels du bon commandement, celle de la psychologie du *leadership*, de la *Führung* et du commandement, celle des récits de guerre ou d'exploits industriels, celle des mémoires de chefs, celle de la science politique, celle de l'histoire militaire, etc. A quoi bon en rajouter un autre ?

Beaucoup plus rares

- l'étude fine de l'émergence de ces discours,
- l'étude de la part symbolique, c'est-à-dire de la portée, dans les réalités sociales, militaires, industrielles, politiques sinon familiales, de se dire chef ou d'être dit chef,
- l'étude de la *persona* du chef (des « traits » de personnalité) qui se stylise tout au long du XX<sup>e</sup> siècle de façon différente selon les pays et les environnements politico-sociaux,
- l'étude comparative et critique de ce moment paroxystique où nombre de pays voient émerger un culte du chef – et non pas seulement dans les territoires du totalitarisme,
- l'étude des groupes qui composent les hiérarchies dans toute leur épaisseur et qui se définissent par le partage du titre de chef, étude relevant certes de l'histoire sociale, mais non moins d'une histoire de l'action, de la culture et des relations sociales fondée sur l'attention aux actes tout autant matériels et spatiaux que de langage ;
- l'étude des sciences humaines qui prennent pour objet le chef ou qui sont construites sur une conception du social centrée sur une domination vue comme « la chance

pour un ordre de rencontrer une docilité», comme l'écrit Max Weber (de la psychologie à l'anthropologie en passant par l'histoire, la linguistique et la sociologie), profilages qui ont aujourd'hui perdu leur évidence,

- la réflexion sur la scansion de ces moments historiques où la question du chef et du commandement se constitue, devient pratiquement une affaire d'État dans nombre de pays et jusqu'au *Führerprinzip*, avant de se recomposer dans l'après-guerre et surtout dans les trente dernières années.

Cette intervention sera fondée d'abord sur quelques exemples pris dans le matériau empirique de l'historien : – l'émergence de la question du chef dans une recherche sur l'administration à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle chez Henri Fayol, le grand initiateur de l'administration scientifique, – des cadres industriels qui célèbrent un directeur en vantant ses qualités de chef en 1922 chez Peugeot, – des cadres soviétiques des années 1930 cherchant à savoir, dans la discussion entre eux, ce que peut bien vouloir dire être chef dans les conditions de l'industrialisation forcée sous la férule du gouvernement stalinien, – l'émergence du culte du chef dans l'Union soviétique des années 1920 et 1930 dans une atmosphère de déni officiel de tout culte, – la formation de soi comme chef tout autant en URSS qu'en France (les « écoles de cadres »).

Ensuite, je chercherai à établir quelques conditions de l'étude historique du commandement et des chefs en situant : – la part de la parole des acteurs, – les questions de l'accès aux actes pratiques de commandement, – la saisie de la subjectivité pratique, – la portée des propos scientifiques (sociologie, psychologie, philosophie...) dans la définition des personnes elles-mêmes comme chefs, – l'interaction entre les discours sur les chefs qui circulent à la surface du globe et la localisation des définitions des chefs, – la question d'un social constitué ou non par le commandement. Enfin, je reviendrai de façon plus articulée sur la possibilité d'un propos normatif des chercheurs en sciences sociales sur cette question : Qu'est-ce qu'un chef? et sur quelques autres.