



LES NOTES DE L'INSTITUT

Janvier 2011

Profession : dirigeant

par Clémentine Marcovici



À la fois lieu de rencontres, centre de réflexion et pôle de formation, l'Institut de l'entreprise développe une vision de l'entreprise ouverte sur le monde et sur la société. Animé par des dirigeants d'entreprise, l'Institut de l'entreprise s'appuie sur un vaste réseau d'experts issus d'horizons variés. Au cœur de sa démarche figure la pédagogie des faits, nourrie par l'expérience de ses adhérents.

RÉFLEXION

L'activité de réflexion se déploie autour des enjeux qui sont au cœur de la relation entre l'entreprise et son environnement. Pour diffuser ses analyses et ses propositions, l'Institut de l'entreprise privilégie trois canaux complémentaires : des rapports et des notes, le site internet Débat&co (www.debateco.fr), et la revue *Sociétal*.

RENCONTRES

Les différentes manifestations visent à alimenter la réflexion collective des adhérents de l'Institut de l'entreprise. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners-débats, de conférences et de colloques.

FORMATION

L'Institut de l'entreprise développe des programmes visant à mieux faire connaître l'entreprise à des publics qui évoluent hors de celle-ci, mais qui sont amenés à interagir au quotidien avec elle. Ils s'adressent en particulier à quatre publics : les enseignants de Sciences Économiques et Sociales ; les élèves journalistes ; les fonctionnaires (inspecteurs des impôts, magistrats et inspecteurs du travail) ; les hauts potentiels à travers l'IHEE.

Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est une association qui regroupe plus de 120 adhérents – pour l'essentiel des grandes entreprises auxquelles s'ajoutent quelques établissements d'enseignement supérieur et quelques fédérations professionnelles.

Pour en savoir plus : www.institut-entreprise.fr

Profession : dirigeant

Clémentine Marcovici

LES NOTES DE L'INSTITUT

Janvier 2011



© Institut de l'entreprise, 2011

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution
réservés pour tous les pays

Directeur de la publication : Jean-Damien Pô, délégué général de l'Institut de l'entreprise

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	5
INTRODUCTION	7
▮ 1. Dans la tête d'Eugène Parmentier	9
▮ 2. Paroles de dirigeants	31
I – MISSION DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE	31
II – COMPÉTENCES DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE	37
III – LE DIRIGEANT D'ENTREPRISE DANS SON ENVIRONNEMENT	47
IV – LE DIRIGEANT D'ENTREPRISE ET SA GARDE RAPPROCHÉE	54
V – ÉVALUATION DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE ET RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	59
VI – LÉGITIMITÉ DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE	67
▮ 3. Réflexions sur le dirigeant d'entreprise	79
L'AUTEUR	97

AVANT-PROPOS

La réflexion que l'on lira dans les pages suivantes a une double origine : elle s'inscrit d'une part, dans le cadre d'un chantier, plus large, initié en 2009 sur l'entreprise de l'après-crise. Les travaux des quatre groupes mis en place à cette occasion par l'Institut de l'entreprise appelaient un prolongement : renouer avec le long terme, remobiliser le management intermédiaire, instaurer un nouveau dialogue avec la sphère publique, maintenir la cohésion sociale dans l'entreprise contribuent à redéfinir le rôle et la mission du dirigeant.

Au-delà, des préoccupations plus conjoncturelles orientent cette réflexion : la crise que nous venons de traverser, en effet, n'est pas sans effet sur la perception des dirigeants d'entreprise par l'ensemble du corps social. Les polémiques sur les rémunérations masquent un problème plus profond : les compétences distinctives du dirigeant lui sont déniées, et la complexité de son rôle insuffisamment comprise, sinon par les salariés dans leur ensemble, du moins par l'opinion publique. À long terme, c'est donc sa légitimité qui est susceptible d'être remise en cause.

Que la direction d'une grande entreprise requiert un savoir-faire spécifique, qu'être « un grand patron » relève moins d'un statut que d'un métier, telle est pourtant l'une des convictions qui animent les dirigeants que nous avons rencontrés, et qui justifie selon eux l'exercice de leur pouvoir au sein de leur organisation. Mais si les dirigeants d'entreprise sont avant tout des professionnels, encore convient-il de définir cette profession bien particulière, qui reste nimbée de mystère aux yeux du plus grand nombre.

À cet égard, les productions habituelles sur les dirigeants sont d'une utilité limitée. Qu'il s'agisse d'une approche « sociologisante », prompt à réduire les compétences du dirigeant à sa seule détention d'un « capital scolaire », « familial » ou « étatique », ou d'une approche anecdotique incapable, du fait de sa propension à la personnalisation

excessive, de saisir ce qui définit un savoir-faire commun au-delà des contingences propres à chaque entreprise, une même préoccupation est à l'œuvre. Il s'agit dans les deux cas de ramener la réflexion sur les dirigeants à celle de leur parcours (« d'où viennent-ils ? »), davantage qu'à celle de leur mission (« où vont-ils ? Et où conduisent-ils l'entreprise ? »), et de leur rôle au quotidien dans l'entreprise (« que font-ils ? »).

Il nous a donc semblé souhaitable de redonner la parole aux dirigeants d'entreprise eux-mêmes, et de retrouver, par-delà les différences inéluctables qui existent entre des sociétés porteuses d'une histoire distincte et issues de secteurs différents, ce qui caractérise leur action, la complexité de leur mission au quotidien, ainsi que la pression d'intérêts contradictoires à laquelle ils doivent faire face.

Fruit d'une enquête menée auprès d'une vingtaine de dirigeants et de leurs proches, la réflexion livrée par Clémentine Marcovici, qu'on lira dans les pages qui suivent, se présente comme un travail original et personnel, que l'Institut de l'entreprise a soutenu et accompagné mais dont il n'entend pas nécessairement endosser toutes les conclusions. Alternant la fiction, la restitution ordonnée des paroles recueillies lors de ses entretiens et l'essai, elle redonne toute son épaisseur au métier de dirigeant, et ouvre des perspectives sur les voies d'une légitimité retrouvée.

INTRODUCTION

**« Pour l'opinion publique,
le grand patron mérite moins son salaire que le footballeur ».**

L'Expansion, 15/02/2010.

Les dirigeants d'entreprises, et singulièrement de grandes entreprises, sont mal aimés de l'opinion publique. Celle-ci leur reproche, pêle-mêle, des rémunérations jugées excessives, certains scandales politico-financiers, une apparente impuissance face à la pression inexorable des marchés financiers, le peu de cas qu'ils feraient de leur responsabilité sociale en procédant à des délocalisations en période de bénéfiques records et en ignorant les inquiétudes des salariés de leur entreprise. Mais au-delà de cette impopularité persistante, et qui sans doute s'est encore aggravée avec la crise, c'est la légitimité-même des dirigeants que certains remettent en cause. Cette remise en cause est-elle fondée ?

La légitimité du dirigeant renvoie vers tant de thématiques et d'interrogations qui se bousculent : quels fils tirer ? Quand et pourquoi un dirigeant est-il légitime ou illégitime ? Bon ou mauvais ? Est-ce une question d'homme ou de système, de sélection d'un dirigeant ou de fonctionnement de la gouvernance ? Mais avant cela... que fait vraiment un dirigeant ? Quelle est vraiment sa mission ? Comment la décline-t-il au quotidien ? Qui l'évalue formellement et informellement ? Comment s'adresse-t-il à toutes les parties prenantes, actionnaires, salariés, clients, société civile, qui chacune lui demande des comptes différents ? Qu'en pensent ses proches ? Et vous, et nous ?

Bref, comment même imaginer faire état de toute cette complexité en quelques pages et affirmer unilatéralement une conclusion aboutie sur un sujet à l'ampleur aussi large ?

N'ayant ni l'expérience managériale d'un dirigeant, ni le recul d'un chercheur ou d'un anthropologue, ni la culture d'un philosophe, et surtout aucune prétention à en savoir plus sur le sujet que l'un ou l'autre, j'ai pris le parti d'honorer la commande de l'Institut de l'entreprise, que je remercie chaleureusement pour la confiance qu'il m'a témoigné, par une approche originale et toute personnelle.

La première partie du document qui suit raconte la journée fictive d'un dirigeant fictif, Eugène Parmentier. Outre des autobiographies qui offrent quelques personnes remarquables en modèles et montrent une voie à suivre, il me semble qu'il y a peu de romans ou d'œuvre théâtrales offrant un regard extérieur sur le patronat, sans doute parce que les milieux littéraires ont une méfiance instinctive à l'égard de la sphère économique : j'ai donc tenté ici d'écrire une nouvelle. Elle est principalement nourrie par les entretiens menés par l'Institut de l'entreprise dans le cadre du projet « L'entreprise de l'après-crise » et des échanges personnels que j'ai pu avoir avec quelques dirigeants ou leurs proches. Un éminent chef d'entreprise, bien réel, a heureusement qualifié cette histoire, après l'avoir lue, de « réaliste ». Ceux qui fréquentent les patrons de près en jugeront par eux-mêmes. Pour tous ceux qui comme moi n'ont pas l'occasion de côtoyer régulièrement de grands dirigeants, elle a cependant pour objectif de faire ressentir, sous une forme qui s'espère attrayante et concrète, pas encore désincarnée par les exercices plus théoriques qui suivent, ce qui se passe dans la tête d'un patron, et de dessiner le portrait d'un homme ni omniscient ni incapable, ni omnipotent ni esclave, ni omniprésent ni absent. Car avant de les juger de l'extérieur sans les connaître, il m'a semblé intéressant de prendre le temps d'essayer de comprendre ces hommes et ces femmes de l'intérieur, de saisir leurs réflexes, leurs motivations, leurs soucis, et un peu de leur vie.

La deuxième partie retrace anonymement, avec l'intention sincère d'être fidèle et authentique, les propos tenus par les nombreuses personnes que j'ai eu la chance de rencontrer en entretien, dans le cadre de cette étude, avec l'Institut de l'entreprise. Les conversations ont été très riches, et vous en trouverez une restitution sous forme de verbatims synthétiques. C'est la partie la plus dense de cette étude, destinée à rapporter avec véracité les propos que j'ai pu d'entendre.

La troisième et dernière partie est un essai personnel, s'appuyant principalement sur la partie précédente, destiné, à défaut de proposer une conclusion ferme et définitive, à ouvrir des pistes de réflexion. Elle est focalisée sur le dirigeant en tant qu'individu, qu'elle essaie d'analyser en croisant les différentes perceptions des interlocuteurs rencontrés.

Bonne lecture.

1

Dans la tête d'Eugène Parmentier

Eugène Parmentier est en retard et n'aime pas ça du tout. Depuis La Défense, où se tenait le conseil d'administration, la C6 bleu marine n'a pas pu dépasser les 70 km/h. Il a pesté intérieurement pendant tout le trajet contre la météo, détestable, et la circulation francilienne, désastreuse, et n'a pas réussi à se concentrer sur le gros dossier qu'il avait sorti de sa sacoche, intitulé « Changchung joint-venture – China Home Corporation deal project ». Son chauffeur l'a déposé devant les portes vitrées de l'aérogare. Il est sorti à grands pas, s'est dirigé vers le salon VIP, a juste eu le temps de saisir le *Financial Times*.

Il a jeté un coup d'œil sur la une. Taux de croissance de 10,7 % en Chine malgré la crise. C'est bien. C'est même très bien. S'il a bonne mémoire, le scénario optimiste du *business plan* Changchung repose sur une croissance de 10,8 % en moyenne pendant les deux prochaines années, puis 9,3 % pendant les deux suivantes, donc les bornes sont respectées. Le *payback* sur les 356 millions d'euros d'investissement sera assuré avant trois ans et rapportera environ 150 millions d'euros de cash chaque année. Pourvu que les Chinois tiennent leur parole et signent demain. Eugène Parmentier deviendra n° 1 dans la province chinoise de Jilin et prendra de court tous ses concurrents.

« Les voyageurs du vol AZ-4578 à destination de Pékin sont invités à se présenter au comptoir numéro... » À ce moment, son téléphone sonne. Ou plutôt son *smartphone*. Qui n'a rien de *smart* : sa batterie s'est vidée soudainement avant-hier quand le directeur de la China Home Corporation l'a appelé. Il a juste eu le temps de l'entendre dire qu'il allait lui accorder *the deal exclusivity*, trois bips, et plus rien. Après quelques manipulations hasardeuses, le clavier accepte finalement de se déverrouiller et Eugène Parmentier décroche en marchant vers le comptoir d'enregistrement dont il n'a pas entendu le numéro. C'est Martine, son assistante.

Elle l'informe qu'elle vient de recevoir un appel de la secrétaire d'Olivier de Truchis. Olivier de Truchis ne sera pas au rendez-vous : il vient de se casser le tibia en glissant sur une flaque d'eau. Il courait sous la pluie pour arriver à l'heure à l'aéroport, et patatras, une mauvaise chute. Il est en chemin vers le bloc opératoire. M. Parmentier s'étrangle, ou presque. Quoi ? Olivier de Truchis ne peut pas venir ? Mais c'est lui qui a préparé tout le dossier Changchung pour la réunion de demain ! C'est lui qui sait comment dépenser 356 millions d'euros ! Comment croit-elle qu'il va pouvoir se débrouiller ? Oui, bien sûr, Martine va faire son possible. Elle rappelle The Firm pour qu'un autre consultant de la compagnie prenne la place d'Olivier de Truchis, et qu'il arrive avant le départ de l'avion. C'est le moindre geste que The Firm, premier cabinet de stratégie sur la place parisienne, puisse faire pour lui. Surtout vu le montant qu'il leur verse chaque mois.

Il prend place dans l'avion. Une hôtesse, jeune, Sabrina d'après son badge, lui propose un verre de champagne, qu'il accepte. La nuit tombe. Il écoute le bruit de la pluie sur les hublots : quel mauvais temps, pourvu que ça ne retarde pas l'avion. Il ne reste plus qu'un siège libre en *business class*, celui à côté du sien, réservé pour Olivier de Truchis. La chute d'Olivier est un coup dur : le premier atout de tout négociateur est de connaître parfaitement le dossier. Il ne va pas pouvoir se reposer pendant le vol, il devra absolument lire le dossier Changchung en détail, au cas où les Chinois veuillent revoir certaines clauses. Il s'apprête à respecter les consignes de sécurité en éteignant son téléphone, lorsque celui-ci sonne à nouveau. C'est son fils. À ce moment précis, son verre à la main, absorbé par la négociation chinoise à venir, Eugène Parmentier ne décroche pas. Il n'a pas le courage d'entreprendre une conversation épuisante avec son fils. Et il est trop tard : l'avion va partir dans un instant, ils n'auront pas le temps de se parler. Il éteint son *smartphone* et redresse son siège.

Un jeune homme arrive, essoufflé, la chemise sortant du pantalon, la cravate de travers. Sabrina lui indique la place d'Olivier de Truchis. Il s'assied et se tourne vers Eugène Parmentier, tout sourire.

– Marcus, The Firm, pour vous servir. Vous êtes Achille Parmentier, je suppose ?

– « Eugène » Parmentier, oui.

– Je remplace Olivier de Truchis. Il paraît que vous vouliez absolument quelqu'un pour vous accompagner pendant votre voyage en Chine. The Firm ne refuse pas un service à un homme aussi important que vous.

Non, c'est impossible, The Firm ne lui a pas envoyé un junior ? The Firm pensait qu'il avait absolument besoin d'un type comme ça ? Journée noire. Ce gars-là ne ressemble à rien. C'est un étudiant. Olivier de Truchis est un des *associates* émérites de The Firm, un homme d'une expérience redoutable, qui connaît à fond ses dossiers. Ceux d'Eugène Parmentier et ceux des concurrents d'Eugène Parmentier.

– Je viens tout juste de commencer chez The Firm. J'attendais mon avion pour Bruxelles, ma première mission, un audit financier et logistique dans un supermarché. L'assistante de M. de Truchis m'a appelé, un peu affolée je dois dire. J'ai traversé l'aérogare à toute vitesse, et me voilà. Il s'en est fallu de peu que je vous rate.

Eugène Parmentier le dévisage. Silence. Le commandant de bord annonce le décollage prochain. L'avion est en bout de piste. Il accélère brusquement puis décolle. Des ruisseaux de pluie coulent le long des hublots. On entend le train d'atterrissage rentrer avec un bruit curieux dans son logement.

– Si vous n'êtes pas content de moi, vous appellerez l'assistante de M. de Truchis en arrivant à l'aéroport. Elle s'arrangera pour que quelqu'un de plus expérimenté que moi puisse venir par le prochain avion. À moins qu'elle ne demande au bureau de Pékin : The Firm a plus de 90 bureaux et est présente sur tous les continents, dans une cinquantaine de pays.

Eugène Parmentier a un court instant la vision de la réunion qui l'attend à leur arrivée : lui et ce jeune homme débraillé, face aux *businessmen* chinois en costume noir, petites lunettes, impeccables, imperturbables, et une présentation PowerPoint en anglais. Une scène de bande dessinée.

– J'appellerai l'assistante de M. de Truchis en arrivant.

– Pouvez-vous au moins me dire l'objet de ce voyage ?

– Tiens, lis ce dossier.

Il sort les épaisses chemises du dossier Changchung de sa sacoche. Il les pose brutalement sur la tablette de Marcus qui regarde fixement la pile sans la toucher.

Eugène Parmentier ouvre ostensiblement le *Financial Times* et se plonge dans sa lecture. Rien de tel que le *Financial Times* pour connaître l'état du monde. Les journalistes anglo-saxons ont un sens du suspense économique qui matche le sien. Il aime les

polars américains des années 1920 : savoir manœuvrer, choisir ses amis et ses ennemis, éviter le coup de feu au coin de la rue. Il se plonge dans un article sur Kenneth Jacobs de la banque Lazard, le plus rentable *dealmaker* de la planète, qui reprend les affaires initiées par Bruce Wasserstein et est mandaté par l'américain Kraft Foods pour avaler l'anglais Cadbury, histoire de se positionner sur le marché très rentable du chewing-gum. Jean-Henri Grinsec, le directeur financier d'Eugène, voulait que Kenneth intervienne en amont sur Changchung. Eugène Parmentier a préféré, dans un premier temps, faire appel à Olivier : question de confiance. Il fera intervenir les banquiers si le directeur de la China Home Corporation signe demain, noir sur blanc, ce qu'il lui a dit avant-hier au téléphone.

– Alors c'est Olivier de Truchis qui a préparé tout ce dossier. Il est connu pour travailler énormément, jour et nuit, soir et week-end. On le surnomme « seven-eleven », comme Carlos Ghosn. J'imagine qu'il doit être affreusement déçu de ne pas pouvoir négocier ce *deal* avec vous.

Eugène Parmentier ne lève pas la tête. Il pense surtout qu'Olivier aurait apprécié le chic de nouvelles références aussi intéressantes pour The Firm.

– J'ai postulé chez The Firm après une présentation d'Olivier de Truchis à l'École. J'ai été époustoufflé. C'était clair, complet, sérieux, avec une touche d'humour, brillant. Vous savez, j'aurais pu aller partout. Je suis sorti premier de mon MBA, un des meilleurs *rankés* mondialement. Mais depuis que je suis chez The Firm, je n'ai pas eu l'occasion de discuter avec lui : il est toujours en mission *worldwide*. Je sais qu'il travaille beaucoup pour votre entreprise. Vous le voyez souvent, vous, Olivier de Truchis ?

Qu'on demande à Olivier de Truchis s'il a l'honneur de souvent travailler avec Eugène Parmentier, certes, mais demander à Eugène Parmentier s'il a l'honneur de travailler avec Olivier de Truchis ? Ce jeune homme est décidément... original. Il lui revient en mémoire une conversation, en voiture, avec Maurice Levy, au retour d'une soirée organisée par The Firm. Maurice prenait plaisir à railler ces derniers : « Une entreprise, ce n'est pas un véhicule d'auto-école : il n'y a pas deux personnes au volant avec deux jeux de pédales ! Il n'y a qu'une personne qui conduit. » Chacun son rôle, jeune homme. Eugène n'a pas fait de MBA, certes, ce n'était pas de son temps, mais il sort d'une grande et prestigieuse école française. Au début des années 1950, seule la moitié des patrons des cent premières entreprises sortait d'une grande école ; aujourd'hui, la proportion est de plus de trois quarts parmi les P-DG et DG délégués des entreprises du CAC 40... et Eugène en fait partie, ce qui lui a d'ailleurs ouvert un carnet d'adresses qui s'est révélé bien utile pendant les premières années de sa carrière.

– Je fais appel à Olivier de Truchis parce qu'il est le meilleur. Olivier connaît mon niveau d'exigence et s'y tient, lui. Ouvre plutôt le dossier.

Eugène Parmentier hésite puis continue.

– Nous devons obtenir demain l'accord définitif de la China Home Corporation pour la continuation exclusive des négociations. Tout est prêt. Les Chinois nous ont avoué, par le biais d'intermédiaires, qu'ils allaient éliminer les dossiers concurrents, hollandais et sud-coréens.

Un silence.

– Je suis confiant.

Il veut gagner, oui. Comme Franck Riboud faisant un marathon : « L'expression " l'important c'est de participer " ne m'intéresse pas ! Je suis un passionné de sport, mais surtout, un passionné de compétition. » Il faut qu'il remporte ce *deal*. Il faut qu'il devienne le numéro un dans la province de Jilin. Le marché chinois représente 40 % en volume du marché mondial et offre de belles opportunités de croissance quand le marché européen stagne, voire régresse. Il en a discuté avec Philippe Crouzet de Vallourec, mais, contrairement à lui, Eugène est convaincu qu'il doit y aller et réussir, même s'il ne peut y aller seul. Les mesures protectionnistes chinoises imposent que son investissement soit minoritaire et qu'il s'associe à un partenaire local : il devra composer avec la China Home Corporation et prendre le risque d'un transfert de technologies, mais Olivier a blindé le dossier à ce sujet et il fera ensuite appel au meilleur cabinet d'avocats parmi les *Big Six*, Gide Loyrette Nouel.

– Je comprends : Olivier de Truchis a tout préparé et il est le meilleur, donc vous savez que tout va bien se passer. Vous connaissez Olivier de Truchis depuis longtemps ?

L'écran personnel d'Eugène Parmentier lui indique qu'il reste 7 h 45 de vol et 3 212 miles à parcourir. Combien de questions de Marcus cela représente-t-il ?

L'image suivante affiche la position de l'avion sur une carte du monde. Il ne doit pas être loin de la verticale de l'usine bourguignonne du groupe. Les syndicats du site lui ont demandé un rendez-vous la semaine prochaine. Ils ont peur des rumeurs sur le *deal* chinois, qui porte sur la fourniture de pièces similaires à celles fabriquées ici, et l'accusent déjà de délocalisation. D'autant que le site a connu depuis la crise une baisse d'activité de 35 %. Les pires rumeurs circulent en Bourgogne, et certaines ont

été évoquées à mi-voix au conseil d'administration tout à l'heure par Brinchu et Maugeois, les délégués du personnel. Il appellera demain Antoine Sourt, le directeur de l'usine, pour lui dire qu'il doit absolument détendre l'atmosphère. Eugène apprécie Antoine, un gars bien, mais il est malheureusement dépassé par les événements. C'est un homme de principe, très carré, il n'a pas la souplesse pour gouverner dans la tempête. Il va devenir urgent de le remplacer. Que lui a demandé Marcus ? Ah oui.

- Nous nous sommes connus lorsqu'il était *associate*, il y a quinze ans environ, et que j'étais au comité exécutif, en charge de la finance et du marketing.

Silence.

- Il est fidèle aux valeurs de The Firm : il met l'intérêt du client avant le sien, lui.

Il a appuyé une nouvelle fois sur la dernière syllabe pour marquer son énervement, mais sans effet apparent. Il n'a pas ajouté qu'Olivier de Truchis est en fait un de ses proches amis. Au fil des années, ils ont appris à se connaître. Ils se voient de temps en temps le dimanche, pour jouer au golf et boire l'apéritif en famille. À vrai dire, Olivier est un ami proche de tous les P-DG parisiens de multinationales. Il leur offre des soirées de visite privée des expositions du Grand Palais, et veille, pendant le cocktail qui suit, à ce que chacun soit utilement informé sur ce que font les autres.

- Il a gravi tous les échelons au sein de The Firm. Il est entré junior comme moi, et est maintenant *partner*. Vous croyez que je pourrai y arriver ?

- Commence par étudier ce dossier. Il y a de quoi lire.

Marcus soulève enfin la première feuille. Sa remarque rappelle soudain à Eugène Parmentier qu'il a encore oublié d'évoquer avec Charles Tremplin, chargé du suivi des cadres à haut potentiel au sein de la DRH, l'avenir de Francis Lopez. Charles a le remarquable talent de savoir analyser un homme, avec une très grande fiabilité de jugement, en quelques minutes. Or un P-DG doit, avant toute chose, savoir s'entourer : bien choisir ses quarante premiers collaborateurs, et une bonne part des ingrédients de son succès est acquise. Vu l'importance du *deal* chinois, il faut envoyer le meilleur à Changchung. Quelqu'un qui a une mentalité de développeur, une volonté de fer, un moral d'acier, et sache repérer les peaux de banane avant de glisser dessus.

Francis Lopez est actuellement directeur de la stratégie et des marchés. Il a commencé sa carrière comme ingénieur *process*, il connaît l'entreprise comme sa poche. Sur les

conseils avisés de Charles, Eugène Parmentier a placé Francis au poste qu'il occupe maintenant, pour le tester. Il le surveille du coin de l'œil : jusqu'ici, il n'a pas fait de faux pas. Eugène apprécie le bon sens de Francis, c'est une denrée rare de nos jours. Plus il y réfléchit, plus il se dit que Francis pourrait peut-être lui succéder, dans cinq à sept ans. Changchung serait un excellent *next step* dans ce sens. Mais il hésite encore. Jean-Henri Grinsec, le directeur financier, s'imagine déjà comme son dauphin, mais même s'il a la confiance des actionnaires, à force de *cost-killer* il se fait trop d'ennemis en interne qui lui rétorquent férocement que la baisse des coûts fixes induit aussi une baisse du chiffre d'affaires, ce qui asphyxie lentement l'entreprise. Or, un P-DG doit savoir convaincre et mener les foules : il a, pour citer Serge Tchuruk, « l'obligation de faire prendre la mayonnaise ». Ce serait un peu atypique que Francis prenne sa succession : la tradition de l'entreprise est au parachutage extérieur, comme il l'a vécu lui-même, mais les temps changent. Et ce serait un bon coup de publicité pour la boîte, non ?

– Vous ne travaillez qu'avec Olivier de Truchis ?

Les voyants lumineux au-dessus du siège s'allument : il reboucle sa ceinture de sécurité. Non, il ne travaille pas qu'avec Olivier de Truchis, mais il n'y a que lui qui arrive à le mettre dans un avion sous une pluie rageante et à lui faire dépenser 356 millions d'euros dans une ville chinoise inconnue où il n'aurait jamais imaginé mettre les pieds. Le commandant de bord les informe qu'ils entrent dans une zone de turbulence.

– Une grosse entreprise comme la nôtre ne peut pas se permettre d'avoir un unique cabinet de conseil. D'autres cabinets que The Firm travaillent aussi pour nous. Je consulte Olivier de Truchis lorsque je ressens le besoin d'avoir une expertise extérieure sur la vision de l'entreprise et les grandes décisions qui en découlent. Les membres du comex et les hauts managers, s'ils ont le budget, peuvent faire travailler des cabinets de conseil, The Firm ou d'autres, généralistes ou spécialistes en RH ou logistique par exemple. Je demande alors à ce que les sujets soient bien cernés, de manière à pouvoir évaluer le résultat par rapport au montant mis dans la prestation. Les conseillers que j'apprécie sont ceux qui sont au service de l'entreprise, et non à leur propre service. Ce n'est pas si fréquent. Les cadres le voient vite. Vu ce que vous nous coûtez, ils ont vite fait de me dire qu'ils préféreraient que j'augmente leurs primes plutôt que de financer les vôtres. Pour les missions les plus importantes, je tiens à assister à la restitution finale.

Eugène est plus fier de ses collaborateurs qu'il ne le laissera jamais paraître, pour garder la distance nécessaire lors de décisions difficiles. Il prend par contre souvent

un malin plaisir à rembarasser un conseiller un peu trop arrogant à son goût, ce qui a le mérite de redorer le moral des troupes, meurtri après certaines missions, notamment celles concluant, sans surprise, à la nécessité d'une restructuration. Ce sont les plus fréquentes.

- Vous comprenez ces présentations finales sans avoir suivi le travail ? Lors de mon premier jour chez The Firm, j'ai assisté à une telle présentation par un *associate*. Il y avait tellement d'abréviations techniques et d'indicateurs financiers que je croyais entendre une langue étrangère. Je notais les chiffres, sans les comprendre. Mais vous devez maîtriser tout cela, et vous en servir.

L'avion tanguait soudainement puis s'incline sur un côté. Eugène serre l'accoudoir. L'avion se redresse lentement. Sabrina prend le micro pour dire aux passagers de ne pas s'inquiéter, ce qui a immédiatement l'effet inverse. Eugène a un éclair de frayeur. Il frissonne. Il réalise soudainement qu'un pilote ressemble fort à un P-DG, ce qui n'a rien pour le rassurer : l'entreprise est en pilote automatique par beau temps, mais il faut pourtant des heures de vol pour savoir prendre les commandes et les bonnes décisions en temps de crise. Eugène regarde vraiment Marcus pour la première fois du voyage. Marcus est pâle, mais a l'air décidé à affronter son inquiétude seul. Eugène apprécie son courage. Ils décident tacitement de faire comme si le voyage se déroulait normalement. La peur n'empêche pas le danger.

Eugène Parmentier se répète cette dernière phrase quand il songe aux sévères *budget cuts* que l'entreprise a connues, coupes dans le vif douloureuses, angoissantes pour les salariés et lui-même, et pourtant nécessaires pour permettre la reprise lente et fastidieuse après la crise. Les illusions marquent durement les esprits et l'atterrissage est douloureux. La crise de ces deux dernières années a révélé au monde la faillite d'un système dont les mécanismes de contrôle s'étaient évaporés à l'insu de tous : le miracle de la financiarisation. Comment avons-nous pu croire que l'exigence pour les banques de ROE à 25 % était du *sustainable development* ? 10 % ou 12 %, c'est le maximum durable. Pourquoi avons-nous accordé une telle confiance aux *hedge funds* ? Il n'est pas raisonnable que l'entreprise ne connaisse pas ses actionnaires à un instant t, ni que ceux-ci puissent n'avoir que des vues financières à son égard, voire même soient le bras armé de Meccanos industriels ou étatiques décidés à lui nuire. Pourtant, les analystes financiers, obnubilés il y a deux ans par le seul fait qu'Eugène n'utilisait pas assez l'effet de levier, assoient dorénavant leur classement sur le dogme inverse : son trop important niveau d'endettement. Ni produits, ni clients, ni salariés : seulement d'innombrables présentations financières rébarbatives auprès des deux ou trois analystes incontournables, qui font la pluie et le beau temps.

Il se remémore la conversation de tout à l'heure avec Hughes Braimberger, un des administrateurs indépendants du conseil d'administration. Hughes l'a pris à part à la fin de la réunion, alors qu'Eugène avait fini de serrer les mains de tous les participants, et lui a dit qu'à passer l'essentiel du temps à éplucher les comptes, 90 % de la réunion, on ne parlait de ce qui compte vraiment que pendant les 10 % restants : la stratégie et la gestion des hommes. Ils se sont ensemble lamentés sur le formalisme éprouvant, sur la dictature des résultats trimestriels et les graphes de Jean-Henri Grinsec qui, fades comme de la lessive, lavent aussi toujours plus blanc que blanc. Ils se sont accordés sur l'ambiguïté du mot « transparence » : cela devrait vouloir dire expliquer l'entreprise, être pédagogue sur ses projets, cela signifie en réalité, avec toutes les contraintes qui s'imposent, que l'entreprise se vide progressivement de son contenu. Le déballage d'informations noie l'essentiel, dilue toute substance. Il ne reste plus que l'emballage, les comptes, et des rapports annuels qui sont un ridicule inventaire à la Prévert de tous les risques pouvant affecter l'activité.

Hughes Braimberger lui a rappelé une autre époque, celle où il était lui-même P-DG d'une entreprise patrimoniale dans la distribution spécialisée, où le sommet managérial avait encore les moyens de fixer le cap d'une stratégie *top down*. Après quelques mésaventures, il a pris les banquiers en grippe et s'est juré de ne plus jamais s'endetter. Quand Eugène Parmentier a racheté le groupe Braimberger-Framitard, à l'amiable, il a réussi à le faire entrer comme administrateur indépendant. Il voulait un contrepois aux administrateurs financiers, en mettant quelqu'un qui connaisse intimement le *business* pour l'avoir vécu. Le conseil d'administration est un rapport de forces entre un petit nombre d'hommes, et mieux vaut avoir des alliés. Hughes atteint cependant la limite fatidique des soixante-dix ans : il va falloir un jour ou l'autre songer à le remplacer.

Pour Eugène Parmentier, le but de l'entreprise étant de dégager du résultat, il n'y a qu'un seul indicateur financier important : la ligne en bas à droite du bilan. Il fait toute confiance à Jean-Henri Grinsec, le directeur financier, pour l'optimisation fine des détails. Il sait bien sûr manier les grands noms, l'Ebitda et la rentabilité sur fonds propres : c'est le souci constant des actionnaires depuis quinze ans, et même de ce vieux Braimberger. Eugène Parmentier surveille aussi avec une extrême attention l'état de la trésorerie : question de vie ou de mort ; l'entreprise peut mourir de manque de trésorerie comme Eugène peut mourir d'un arrêt cardiaque dans cet avion. C'est encore plus critique en période de crise. Il a mis en place un système simple de *reporting*. Les filiales lui remontent des indicateurs qu'il a prédéfinis avec elles, de manière à s'assurer qu'elles fonctionnent bien, mais les managers opérationnels ont une grande latitude au quotidien. Plutôt façon Vinci, où le chef de chantier gère la météo et les

imprévus, que façon EDF, teintée de jacobinisme à la française, ou Airbus, armée de sophistication « projet-matricielle ».

L'avion fait tout à coup une chute dans le vide. Une impression de montagnes russes. Le grand huit sans rails. Les doigts d'Eugène serrent l'accoudoir à lui en faire mal. Il les décrispe lentement. Il souffle. L'avion est le mode de transport le plus sûr : moins de 0,08 mort par 100 millions de passagers-kilomètres, dix fois plus en voiture, cent fois plus à vélo. La route tue 4 000 personnes par an. Une probabilité de mourir inférieure à une chance sur un million. Il se répète le chiffre dans sa tête.

- Des chiffres, toujours des chiffres. Comme si la vie, l'entreprise et l'économie se résumaient à des chiffres. L'incertitude est systématiquement chassée par les manières de chiffres, en particulier par les financiers et les banquiers. Ils veulent établir leurs *business plans* sur des données précises, y compris lorsqu'ils considèrent le moyen ou long terme. Or l'incertitude est inhérente à l'avenir. Sais-tu que Francis Bouygues a racheté TF1 alors que tous les manieurs de chiffres lui disaient qu'il avait tort ? Il a compris que l'occasion était unique, que ce n'était pas demain la veille qu'un gouvernement vendrait de nouveau une chaîne de télévision au plus offrant. Ou Google jouant au lièvre et à la tortue avec la Chine, et se retirant à contre-courant du marché au plus fort taux de croissance. Le sens du destin. Les plus grands coups d'éclat *business* ne doivent parfois leur naissance qu'à l'intuition de leur fondateur.

Est-ce que le tableau de bord du pilote est bien renseigné ? Est-ce que toutes les sondes de vitesse fonctionnent ? Est-ce que le taux de croissance chinoise sera entre le scénario optimiste de 10,8 % en moyenne pendant les deux prochaines années, puis 9,3 % pendant les deux suivantes, et le scénario pessimiste de 6,8 % puis 4,2 % ? Qui serait prêt à prendre le pari avec lui, après la crise mondiale que personne n'a vu venir ? Eugène se rappelle du petit encart dans le *Financial Times*, qu'il a lu tout à l'heure sans y prêter attention, tout accaparé par la bonne nouvelle sur le taux de croissance de 10,7 % malgré la crise, disant que les ménages chinois pauvres s'endettaient massivement avec des crédits revolving pour acheter de l'immobilier. Il imagine dans quelques mois les milliers de tours en construction dans les mégalo-poles chinoises, condamnées à rester éternellement en chantier.

L'avion fait de nouveau un décrochage. Le commandant de bord annonce que les conditions météorologiques particulièrement dégradées sont à l'origine de zones de dépression, impressionnantes mais sans danger. Bien sûr, sans danger. Eugène se sent encore pâlir. Il prierait presque. Il faut avoir la foi.

- Et comment faites-vous pour avoir de bonnes intuitions ? Pour prédire l'avenir ?

Eugène ne sait pas si l'avion arrivera un jour à Pékin. Il l'espère.

Il revoit Patrick Kron, assis à côté de lui, répondant par une boutade à une question posée lors d'une conférence par des étudiants : « Oui, l'avenir est plus difficile à prévoir que le passé. » En bon ingénieur, il avait ensuite ajouté : « Nous devons gérer en permanence de multiples équations avec de nombreuses inconnues et nous devons les résoudre, parce que nous n'avons pas le choix. » Eugène Parmentier avait ensuite pris la parole et dit presque mot pour mot ce qu'il répète maintenant à Marcus.

- Question de principes. Je m'en tiens à trois, auxquels j'essaie de me raccrocher en permanence dans mon management quotidien. Être utile. Savoir où je vais. Avoir du caractère.

Eugène veille à ce que chaque minute ait, autant que possible, une plus-value : il se garde de se substituer à son équipe, il se concentre sur l'animation des troupes, il essaie de leur imprimer un juste rapport au temps. Il s'efforce de décortiquer la logique de ses actions et d'en tirer les conséquences, sur les plans de l'organisation managériale et du contrôle des risques. Il est attentif à ne pas se laisser entraîner par la facilité, par des promesses glamour de court terme qui compromettraient l'avenir de l'entreprise. Il croit que l'entreprise a aussi une certaine utilité sociale.

Eugène s'écoute parler. Son discours est rodé. Il en a fait part à des générations de cadres lors de l'amphi annuel d'accueil des nouveaux employés. Il y croit sans y croire. Il doit donner l'exemple, alors il essaie de montrer le chemin, et décrit aux autres celui qu'il aimerait suivre. Mais les discours sont secondaires ; avant toute chose, comme dit Jacques Chirac : « Un chef, c'est fait pour *cheffer*. » Eugène n'a pas de meilleure définition, et ne connaît ni solution parfaite ni patron idéal.

Sabrina essaie de bloquer les chariots pour qu'ils ne dévalent pas l'allée. « Il faut que tout l'équipage connaisse la direction du navire pour accomplir les bonnes manœuvres et prendre les bonnes initiatives. » Alors que l'avion tangue de nouveau dangereusement, Eugène espère que le pilote s'est approprié cette leçon de Pierre Gadonneix, un peu marin à ses heures. En période d'instabilité, le chef doit prouver à ses collaborateurs qu'il agit en fonction d'une vision de l'entreprise et de l'avenir, leur donner confiance. Sabrina lutte avec ses chariots. L'un d'entre eux lui échappe et dévale l'allée. Marcus le rattrape de justesse. Il a dû se pencher. Il retient le chariot des deux mains. Il est réactif, ce petit.

Sabrina arrive pour récupérer son chariot en titubant, se tenant aux sièges pour ne pas tomber. Le chariot est rempli de plateaux. Eugène réalise que les passagers n'ont pas eu de repas. Il n'a pas mangé depuis ce matin. Il a mal au ventre, de faim et de peur.

La lumière clignote puis s'éteint. Il n'y a plus que quelques loupiotes vertes au sol qui indiquent le chemin vers les sorties de secours.

Des visages apparaissent. Ils prennent place dans ce noir presque complet, éclairés par les rayons verts des diodes. Eugène ouvre grand les yeux, effrayé. Il reconnaît les têtes de ceux qui l'empêchent de dormir. Un à un, ils défilent, tels des fantômes. Ceux qui l'empêchent d'être le patron qu'il voudrait être. Des contre-pouvoirs, pour qu'il ne soit pas trop sûr de lui, qu'il ne fasse pas de trop grosses bêtises. Anges et démons à la fois. Il murmure leurs noms dans le noir.

- De qui parlez-vous ?

C'est la voix de Marcus.

- Mes âmes turbulentes.

Et il lui décrit, d'une voix sans teint, ceux qui peuplent son quotidien.

Les visages des vingt-cinq membres de son conseil d'administration.

- Antoine de Gretadon, ancien P-DG d'une boîte pharmaceutique, conseiller du fonds souverain de Dubai, Maryse Paco, membre de l'Académie des sciences, Serge Mattei, membre du conseil d'administration de cinq sociétés du CAC 40, Hughes Braimberger...

Ils sont rassemblés autour d'une table ovale, dans la tour de la Défense. Ils l'écoutent aujourd'hui avec bienveillance parler du *deal* Changchung. Resteront-ils toujours aussi cordiaux ? Et si le *deal* ne prend pas ? Les économistes disent que, vu le temps croissant à consacrer à la tâche et les risques qui y sont de plus en plus associés, il va falloir professionnaliser le statut d'administrateur. Ils seront de plus en plus avocat ou auditeur, abandonnant la politique, le gouvernement d'entreprise, au profit de la technique pointue, d'un pur système de couverture des risques. Il y aura sans doute plus d'anciens CEO : une fois de l'autre côté du miroir, nul doute qu'ils voudront maintenir leur position de décideurs. Ils rappelleront, au nom de la solidarité envers le P-DG en fonction, de ses angoisses et de sa solitude, que la décision doit être collective et impersonnelle. Le P-DG proposera et le CA décidera. Il y aura aussi plus de femmes.

Il soutient l'objectif de 40 % en 2012 : à défaut de diversité de profils, il y aura au moins une diversité des sexes. Il apprécie d'ailleurs Maryse Paco, qui ne parle pas quand elle n'a rien à dire et lit l'ordre du jour avant d'arriver en réunion.

Cet après-midi, en plus des habituelles remarques peu ou pas pertinentes, il n'a eu que des questions de court terme sur Changchung. Les administrateurs financiers ont décortiqué l'impact sur le dividende, le coût du crédit, le cours de bourse. Les administrateurs juristes ont disséqué la structure de la joint-venture, la partition des assets, l'assurance en cas de variation des taux de change yuan/euro. Les questions sont intéressantes, bien sûr, mais Jean-Henri Grinsec veille sur ces sujets. À un coût du travail actuellement vingt fois inférieur en Chine qu'en France, il n'y a pas de question de fond pour lui. Sauf celle d'être maintenu à ses fonctions, bien sûr : le précédent P-DG de Carrefour s'est fait remercier parce que sa boîte était bénéficiaire, en croissance à l'international, avec une bonne image marketing, une stratégie de moyen terme performante... et un cours de bourse en berne. Aucune perte dans l'histoire du groupe, et pourtant les actionnaires ont envisagé de vendre les filiales sud-américaines les plus performantes. Même à cet instant, cette histoire adoucit Eugène Parmentier, qui comprend l'intérêt d'être patient et conciliant avec son conseil d'administration.

À la fin de la réunion, il a essayé d'échanger un mot personnel avec tout le monde, pour sentir l'atmosphère. Toujours être attentif, faire parler. C'est qu'ils forment une bande très présente, tous. Il ne peut pas y échapper. Il en retrouve d'ailleurs quelques-uns dans les deux autres conseils d'administration où il siège. Il a invité un représentant des actionnaires minoritaires, qui a tendance à être un peu virulent, à un petit-déjeuner à deux à son retour de Chine. Il sera flatté. Certaines fortes têtes, aidées de consultants, drivent les petits actionnaires : elles doivent être particulièrement soignées. Il faut s'assurer le contrôle de 50 % de l'assemblée, ou plutôt 50 % de la parodie d'assemblée, pour slalomer entre les tempêtes.

D'ailleurs l'avion se redresse. Un soulagement. Ils sont de nouveau en équilibre. Mais comme en apesanteur. Un immense silence. Une impression de flottement. L'avion serait-il en train de chuter dans le vide sans qu'ils en aient conscience ? L'angoisse du patron : être en train de chuter et que tout le monde s'en rende compte sauf lui, se planter et que personne ne le lui dise. Il cherche alors à se rassurer auprès de personnes de confiance autour de lui. Il n'y a plus que Marcus, qu'il imagine dans le noir résigné à affronter les turbulences.

- Les syndicats n'ont plus de poids face aux financiers, n'est-ce pas ? Mon père m'a raconté qu'il a hésité, jeune, à embrasser une carrière militante. Il dit que le monde a

changé et est devenu matérialiste, qu'il ne regrette pas son choix. Il m'a appris qu'il est plus utile aujourd'hui de mettre ses talents au service des manœuvres de l'économie, dont l'impact sur les hommes est réel et toujours plus grand, qu'au service de la défense d'idéologies à l'utilisation incertaine. Alors j'ai fait le choix d'un MBA et je suis entré chez The Firm.

Les visages de Martin Brinchu, CGT, Gaston Maugeois, CFDT, Philippe Maltabec, FO, les *leaders* des trois formations syndicales dominantes et représentées au conseil d'administration, se dessinent dans l'esprit d'Eugène Parmentier. De grands gaillards roublards d'une cinquantaine d'années, des stéréotypes, leurs mains de travailleurs, leur allure provocante d'hommes simples au milieu de costards-cravates. Il élimine François Piconti, SUD : contrairement aux trois autres, il dit toujours non ; impossible avec lui d'avoir la moindre conversation constructive. Brinchu, Maugeois et Maltabec gagneraient à être connus. Ils sont habiles et solides.

Il entend un passager à côté de lui se mettre soudainement et violemment à pleurer. De gros sanglots. Le bruit d'un homme qui ne pleure jamais, qui ne sait pas comment pleurer. C'est absurdement dérangeant dans ce silence obscur. Il entend Sabrina s'approcher et lui parler d'une petite voix qui se veut rassurante. Elle est invisible, il la devine toute mince et petite dans son tailleur de compagnie aérienne. Seule. Rien à voir avec ses trois hommes qu'Eugène a vu revêtir leur blouse et partir avec leur gouaille sonore à la pêche aux salariés perdus.

Brinchu, Maugeois et Maltabec sont viscéralement attachés à l'entreprise, au moins autant que lui. En « *off* », ils sont d'une humanité intelligente. Avec les années, ils ont appris à définir avec Eugène Parmentier une ligne de démarcation : ils savent chacun précisément jusqu'où ils peuvent aller avec l'autre. En « *on* », quand ils veulent montrer qui des trois marque le plus de points, les discussions sont malheureusement, souvent, horriblement fastidieuses et affreusement consommatrices de temps. Les réunions tournent au combat d'endurance, qu'Eugène Parmentier, bien entraîné par des *coachs* spécialisés, remporte sans gloire.

Combat d'endurance qu'il revit en ce moment. Il est face à lui-même. Il faut tenir jusqu'à ce que l'avion atterrisse... tenir, tenir, tenir. Ne pas douter un instant du but. L'atteindre coûte que coûte.

Eugène Parmentier discute toujours avec les syndicats de la route à suivre mais jamais de l'objectif à atteindre. Il encourage aussi le dialogue entre le *middle management* de l'entreprise et les représentants locaux. Les *managers* intermédiaires sont un maillon

critique de la chaîne : ils doivent avoir suffisamment d'autonomie et de pouvoir pour être en capacité de convaincre les salariés de façon personnelle, sans que le poids de la lâcheté d'un *top management* trop lointain ne les écrase. C'est ce qu'Antoine Sourt, dans un contexte économique et social certes difficile, a tant de mal à organiser dans l'usine de Bourgogne. Deux hommes apparemment similaires et pourtant si différents : Francis Lopez, qui a de l'avenir, qui peut-être même assurera la succession d'Eugène, sait, lui, parler aux syndicats. Son sens des relations politiques sera précieux en Chine : le pays possède encore sur le collectif et le bien commun des éléments de discours depuis longtemps obsolètes dans la bouche de nos dirigeants et de nos banquiers.

Eugène se dit qu'il leur doit un peu plus à ces trois hommes, Brinchu, Maugeois et Maltabec, que la distance froide et polie qu'il leur a toujours témoignée. Les patrons ont les syndicats qu'ils méritent. Un peu d'admiration, peut-être. Aurait-il réussi, débarqué en opérateur de fabrication, sans avoir fait d'études (?) et sans réelles perspectives, à devenir un *leader* meneur d'hommes ?

Si l'avion tombait dans le vide, atterrissait en urgence et l'abandonnait au hasard, juste en-dessous, ici, au Kazakhstan peut-être, il ne saurait plus se bâtir une vie en partant de zéro. Il a passé l'âge. Marcus saurait.

Il lui raconte les propos de Charles Tremplin, de la DRH. Charles, homme de droite affirmé, lui a curieusement fait part un soir, après une longue et éprouvante négociation collective où Eugène avait arraché l'accord salarial sans lâcher un iota sur la position initiale, de l'estime dans lequel il tenait la haute hiérarchie syndicale, et en particulier Maltabec de FO. Charles a toujours refusé de manier la langue de bois avec les syndicats. Il parle avec franchise, les syndicats le respectent. Charles, qui a vu défiler dans son bureau des centaines de cadres dirigeants à haut potentiel, considère que les obstacles à franchir pour un ouvrier qui prend la tête d'un syndicat ne sont pas comparables à ceux qu'Eugène, haut diplômé d'une classe sociale favorisée, a eu à surmonter pour devenir patron de cette entreprise.

- Seriez-vous envieux ? De leur légitimité, je veux dire. Du respect qu'ils suscitent.

- Moi, jaloux...

Il n'avait jamais regardé les choses sous cet angle. Il a depuis longtemps abandonné l'idée d'être aimé : ce n'est pas compatible avec son job. Se desséchera-t-il avec le temps ? Il a besoin de chaleur humaine. À qui, de ses fréquentations mondaines, s'est-il jamais vraiment confié ? Il est seul. La solitude de l'homme du monde, au milieu de la

foule. Seul, même ici, entouré de passagers invisibles, aussi apeurés que lui. Chacun pour soi. Sauf Marcus ? Il se reprend.

– Ils ont aussi fait leur dose de conneries, tu sais.

Le visage d'Alan Bushki, militant de BlueWorld, dégingandé, maigre et barbu bien sûr. Si Eugène avait lui aussi eu un peu plus de considération à l'égard de Maltabec, peut-être aurait-il pu lui faire comprendre qu'il jouait avec le feu en transmettant un rapport confidentiel sur la pollution autour du site d'un sous-traitant chinois. Bushki l'a monstrueusement enjolivé en toute impunité, avant de soumettre sa version aux médias. Les informations diffusées étaient à ce point méconnaissables qu'il a fallu un peu de temps pour comprendre d'où elles pouvaient venir en interne. Bushki, en toute impunité, surfe sur la grande culpabilité du monde sur l'environnement et le climat pour remplir le compte en banque de BlueWorld.

Les lumières clignotent une ou deux fois, semblent s'éteindre puis se rallument. Après les minutes dans le noir, la lumière paraît soudainement aveuglante.

Les spots en pleine figure, le plateau télé. Le visage d'Élise Lucet, quand elle l'a interviewé en direct dans une émission polémique du soir face à Bushki. Il se souvient d'elle, beaucoup plus maquillée qu'elle n'apparaît sur l'écran télé, distante. Un moment douloureux. Heureusement, à long terme, cette affaire n'a pas eu d'impact notable sur le *business*, d'autant qu'ils ont pu changer de sous-traitant à peu de frais. L'opinion s'enflamme pour un scandale, mais elle a la mémoire très courte : l'affaire Kerviel a chassé le souvenir d'Eugène de la une, et a rendu possible la perspective du *deal* Changchung et les millions d'euros afférents.

– Vous êtes cynique.

Marcus prononce ce jugement comme s'il était surpris. Il regarde autour de lui les passagers, prostrés, qui subissent les malheurs de ce vol.

– Comment pouvez-vous... ?

Eugène l'interrompt. On lui a souvent fait le reproche. Il connaît la réponse.

– Non, Marcus, je ne suis pas cynique. Seulement réaliste.

Suite à la tempête médiatique déchaînée par Bushki, Eugène Parmentier a réalisé l'utilité de nouer un partenariat de bonne tenue avec une association sérieuse. Au cas où il faille de nouveau donner un coup de projecteur sur la bonne morale de son entreprise. Il a choisi le WWF. Ils partagent le même bureau d'avocats, Hugo-Lepage, donc cela peut être utile en cas de contentieux. Le soutien aux projets personnels des salariés, l'ouverture au télétravail, la flexibilité d'emploi du temps pour les jeunes parents, le recrutement de non-diplômés, sauf pour dire que les entreprises ne font rien, ça n'émeut guère les journalistes. Mais quelques euros pour la protection des pandas en Chine, c'est vendeur.

- Cela reste anecdotique, n'est-ce pas, comparé aux 152 millions d'euros générés par le projet ?

Oui, c'est anecdotique dans sa vie de *business man* à millions, comme dans celle de Louis Schweitzer qui demande une hausse de 12 millions pour le budget de la Halde après avoir manié les milliards de Renault, mais Eugène en est fier. C'est dérisoire, oui. Marcus a raison. 100 k€ pour des pandas. Et pourtant, les médias ont adoré, les enfants ont souri avec leurs parents, il s'est dépensé gratuitement...

Le commandant prend la parole : « Nous venons de sortir de la zone de dépression. La période de vol chahutée est terminée. Le vol va continuer dans des conditions... » À ce moment, une secousse et un grand clac. Un coffre à bagages s'ouvre et une petite malle Louis Vuitton bascule. Eugène sursaute et crie. Marcus a le temps de l'écartier avec le bras avant qu'elle ne lui tombe sur la tête. Ouf. Eugène respire. Marcus pose la malle au sol. La communication du commandant de bord est coupée sans qu'il ait fini sa phrase.

- Bon réflexe, Marcus. Tu aurais fait un bon joueur de ping-pong : la réactivité avant tout. L'anecdotique tient à peu de chose. Tu as failli prendre une méchante bosse, et j'ai failli subventionner le ping-pong plutôt que les pandas. On s'était renseigné. Le directeur de la Home China Corporation adore ce sport. Les Chinois y excellent au niveau international et y consacrent beaucoup plus d'attention qu'aux pandas.

Ils avaient discuté de l'alternative en comex, c'est aussi le sport préféré de Jean-Henri Grinsec. Eugène ne regrette pas son choix. La conférence de presse organisée à l'occasion de l'inauguration du centre cambodgien, en compagnie d'un chef de projet du WWF, a été un succès : les photos des enfants et la sienne ont été reprises dans plusieurs titres. Il était heureux de ne pas être perçu, pour une fois, comme cynique. De rejoindre au palmarès des philanthropes Bernard Arnault, dont le groupe LVMH finance

la 33^e exposition de beaux-arts, Jean-Charles Naouri, P-DG du groupe Casino, qui assiste chaque année à la remise des trente bourses d'études de sa fondation, ou encore Pierre Fabre, des laboratoires du même nom, qui finance depuis neuf ans sa cause personnelle : mieux distribuer les médicaments auprès des populations les plus défavorisées. Marcus n'a pas l'air d'y croire.

Le cynisme est un trait que les Français prêtent généralement aux patrons. Comme si Eugène s'enrichissait par fatalisme, par conscience qu'il n'y avait pas d'autres moyens pour réussir que d'exploiter plus pauvre que soi. Mais c'est un contresens. Le cynisme est porteur de désespoir, il suppose que les patrons regardent le monde avec pessimisme. Or il faut être d'un naturel optimiste pour accepter le rythme de vie fou d'Eugène. Réaliste aussi, certes, pour ne pas s'épuiser à des causes perdues, mais surtout optimiste, pour croire suffisamment en les chances de victoire de l'entreprise pour l'emmener souffrir sur le champ de bataille. Espérons que le pilote de l'avion est lui aussi optimiste.

Une nouvelle secousse dans l'avion et un deuxième coffre à bagages s'ouvre le long du couloir. Cette fois, un beau cartable en cuir Longchamp tombe. Son contenu se renverse : Eugène voit deux stylos Montblanc rouler à toute vitesse le long du couloir, et s'arrêter devant lui, sous un siège. Sa femme lui a offert les mêmes. Un premier stylo Montblanc. Il l'a dans sa veste. Puis un deuxième. Et un troisième.

La femme d'Eugène Parmentier a profité des effets de la transparence sur la rémunération de son mari. Elle le gâte avec les sous qu'il gagne, lui. Avant, en bon Français, Eugène jugeait indécent d'afficher son aisance et ses privilèges face à ses employés. Puis l'ère de la transparence est arrivée. Le comité de rémunération a mandaté un consultant, un ami d'Olivier de Truchis, qui a recommandé une augmentation de la rémunération du patron, sans quoi le conseil d'administration risquait le départ d'Eugène Parmentier pour la concurrence. En cadeau, premier stylo Montblanc. Vient l'heure de la première publication des rémunérations : celle d'Eugène Parmentier est inférieure à la moyenne. Le même consultant conseille logiquement l'année suivante de ramener le salaire d'Eugène à la moyenne. Deuxième stylo Montblanc. Tous les patrons subissant le même raisonnement, la rémunération d'Eugène monte, et la moyenne des rémunérations des patrons aussi. Eugène est chaque année sous la moyenne et irrésistiblement en augmentation. Troisième stylo Montblanc. L'escalade des bonus, retraites chapeau, *stock-options* a débuté, pour lui et pour tous ses collègues patrons, sur fond du prétexte de la concurrence internationale, alors qu'Eugène ne veut pas quitter son entreprise. Le prédécesseur d'Eugène gagnait deux millions de francs. Quel amateur ! Aujourd'hui, Eugène est passé du franc à l'euro.

Sabrina se précipite pour ramasser les stylos qui roulent sous les sièges. Il croise son regard quand elle se relève. Du reproche. Il aurait pu les ramasser lui-même, les stylos.

Le prix à payer pour son statut et sa rémunération est son image dans l'opinion publique et dans les yeux de Sabrina qui a abandonné son sourire de circonstance : il est devenu pour ses concitoyens un personnage égocentrique très froid et très riche, désincarné en zéros avant la virgule, à mi-distance entre un trader et un politicien, pendant que les footballeurs et stars de la chanson étalent leur vie privée à la une des journaux people. Il est pour les autres le contraire de ce qu'il pense être lui-même. Est-ce que ça a un sens d'avoir raison contre tous, de croire être une autre personne que celle que tout le monde voit ?

Le commandant de bord prend enfin la parole. « Ce message s'adresse au personnel navigant. Attention, attention, application de la procédure de libération des masques dans quelques minutes. Veuillez rejoindre vos positions de rassemblement. » L'avion tangue. Aïe !

– J'ai lu que Louis Gallois a refusé, en arrivant chez EADS, d'être mieux payé qu'à la SNCF. Il verse le surplus à des œuvres humanitaires.

Eugène rit jaune.

– Et nous sommes dans un Airbus ! Mieux valait investir dans l'entreprise...

Louis Gallois voulait échapper à l'univers aseptisé dans lequel Eugène et tous les patrons évoluent. Mais il a cédé : après le train, il voyage dorénavant dans le jet privé d'EADS. Il y a cru au début, il empruntait les lignes régulières pour faire le Paris-Munich tous les deux jours, mais le lever à 4 heures du matin pour Roissy est vite incompatible avec un agenda de P-DG. Le Bourget a du charme. Eugène s'était promis, un temps, de continuer à prendre de temps en temps le métro. Il a craqué depuis longtemps. Il a peur en vieillissant de ne plus savoir communiquer avec les gens, disons, normaux, de ne plus comprendre les Marcus et les Sabrina qui l'entourent. Il ne s'entraîne jamais : ces deux-là mis à part, Eugène n'aura échangé aujourd'hui qu'avec des cadres supérieurs, riches, voire très riches. Et encore, il suffit de mettre les nouvelles pour voir que Marcus et Sabrina sont déjà tous deux de relatifs nantis de la société.

Des masques à oxygène tombent au-dessus des têtes. Sabrina parle, justement. Elle montre comment enfile le masque. Eugène la regarde sans l'écouter. Il se sent « *out* », usé, vieux. Il est de ces pré-*baby-boomers* qu'il faut déjà penser à remplacer : le fameux

défi intergénérationnel, le déficit des retraites, le poids des vieux, sa conscience pèse lourd. Ce n'est plus à lui de jouer la comédie. Marcus prend le masque, se penche vers lui et lui pose sur le visage.

Eugène a poussé ceux qui l'entouraient, ses cadres, à explorer la vraie vie. Qu'ils ne dépérissent pas dans un univers apparemment ouvert sur le monde, mais en réalité stérile et clos. Qu'ils sentent la réalité, la misère, derrière l'étalage des unes des journaux. Qu'ils ne se perdent pas dans l'illusion vaine de la réussite du *businessman* mondialisé qui n'a aucune substance et n'appartient à nulle part.

Tous les salons VIP des aéroports internationaux et toutes les salles de conférences des Hyatt sont d'une conformité sans pareille. Serge Mattei lui répète qu'il faut transférer le siège social de l'entreprise de Paris à Amsterdam : c'est avantageux fiscalement. D'autres administrateurs pourraient avoir envie de le virer en nommant du jour au lendemain, non pas Francis Lopez ni même Jean-Henri Grinsec, mais un Américain ou un Chinois. Carlos Ghosn est un citoyen du monde. Eugène aussi, mais il n'oublie pas pour autant qu'il est français. Son entreprise aussi. Comme Renault. Il n'existe pas d'entreprise mondiale, c'est faux. Elles sont toutes posées quelque part. Plus le monde devient compliqué, plus il faut des racines qui tiennent.

Mais Eugène passe au mieux 10 % de son temps sur les affaires du groupe en France. Son temps disponible pour les affaires françaises est extrêmement réduit. Il est sans arrêt dans un avion. Jusqu'à rêver de *joint-venture* chinoise, ces mêmes Chinois qui rêvent de lui piquer sa technologie et qui finiront bien par la maîtriser, puis par étouffer sa boîte. Il devient apatride.

Eugène ne sait plus où il est. Il panique. Il n'arrive plus à respirer dans son masque.

Le temps passe trop vite, trop saccadé. Il s'accélère : réactivité, vitesse, court-termisme sont les maîtres mots. La circulation de l'information est presque instantanée. L'entreprise fonctionne en réseaux complexes, de plus en plus selon le modèle de The Firm et de moins en moins à la Ford. Les opportunités et menaces mondiales, toujours plus nombreuses, reposent sur des équilibres instables dominés par de nouvelles puissances émergentes au détriment de la bonne vieille et familière Europe. Le cœur de métier des entreprises est remis en cause en permanence. La voie est grande ouverte aux entreprises mercenaires. Malgré de bonnes conditions de travail et de rémunération, les salariés parlent de fatigue, de mal-être et d'absence de considération, ils refusent la compétitivité, ils ont en permanence l'esprit ailleurs et cherchent l'accomplissement hors du travail. La vulnérabilité de l'entreprise augmente proportionnellement à

l'intensité des échanges économiques. Eugène est à la merci d'un *hoax* sur Internet attaquant sa marque ou d'un *bug* électronique sur l'accélérateur : 8 millions de voitures rappelées en quelques jours, et au moins un milliard de dollars qui disparaît pour Toyota. Eugène ne peut plus gérer ni superviser seul son entreprise tentaculaire immergée dans ce chahut universel.

Le P-DG rétrécit au format d'une agence de communication. Il est un VRP en vadrouille permanente. Il tord la réalité, pour vendre l'entreprise sous ses aspects stratégiques et financiers, en oubliant le quotidien managérial des hommes qui la font vivre. Plus son nom est mis en avant à l'extérieur comme symbole de l'entreprise, plus il doit veiller en interne à disparaître et à ne rien faire par lui-même, sous peine de voir ses cadres s'autocensurer devant le grand homme qu'il n'est pas et de stériliser par le haut les membres de son comex. Sans pour autant désorienter des salariés de plus en plus individualistes et paumés, qui attendent de lui qu'il soit le French doctor dopant le pouls du corps social... Yin et yang. L'équation impossible. L'ensemble vide.

« Un bon chef écoute. Intensément. Même s'il a peu de temps, il pose les bonnes questions, celles qui distinguent l'essentiel de l'accessoire, ouvrent des perspectives, donnent confiance et font progresser. »

Qui lui a dit ça ? Olivier de Truchis ? Non. Son premier patron ? Non. Sa femme ? Oui, c'est ça. Elle n'a pas dit ça exactement. Ou alors pas dans ce contexte. Elle lui a parlé de son rôle de père, lui a dit de prendre soin de leur fils. Il se rappelle maintenant. Leur fils, oui.

Son fils. Il y a longtemps qu'il n'a pas pris le temps de lui parler vraiment, longuement, de ses envies, de ses angoisses, de la vie, comme un père à son fils, comme il vient de le faire avec Marcus. Depuis tellement longtemps qu'il ne s'en souvient plus. Ils se croisent de temps en temps sans se voir. Marcus ressemble à son fils d'ailleurs. Eugène tourne sa tête vers lui. C'est Marc, son fils, qui le regarde droit dans les yeux. Marc sourit légèrement, comme s'il l'attendait, heureux de le retrouver, prêt à discuter avec son père et lui raconter qui il est, lui.

Eugène se réveille en sursaut.

Il s'est assoupi dans son siège de *business class*. Son *smartphone* sonne, c'est Marc. Il décroche. Il lui demande comment s'est passée sa journée. Un peu plus tard, l'avion décolle. L'arrivée est prévue dans dix heures. Un *partner* de The Firm le rejoindra demain à Pékin.

2

Paroles de dirigeants

Verbatim

Tous les propos rapportés dans l'entretien ci-dessous ont été recueillis auprès de quatre types d'interlocuteurs : le dirigeant, l'ancien dirigeant, le jeune collaborateur et le conseiller. Les notes manuscrites – sans qu'il ait été fait d'enregistrement oral –, issues d'une vingtaine d'entretiens menés indépendamment pour cette étude sous forme de conversations libres sous l'égide de l'Institut de l'entreprise, ont été soigneusement retranscrites, et leur contenu attribué anonymement au représentant de la catégorie concerné. De par sa fonction, le dirigeant a la prééminence de la parole. Elle est ensuite distribuée par ordre de proximité à son égard : l'ancien dirigeant, qui vient de quitter ses fonctions et exerce encore son influence dans de nombreux cercles du pouvoir, à commencer par les conseils d'administration, intervient en second ; il est suivi par le jeune collaborateur, membre du comité exécutif et peut-être futur patron d'ici quelques années, et enfin par le conseiller, consultant en stratégie ou banquier d'affaires, qui observe et dissèque l'entreprise et le dirigeant avec un mélange d'intimité et de distance. Vous aurez donc compris que ces quatre personnages ne peuvent prétendre à une existence psychologique propre, mais veulent refléter synthétiquement le point de vue des personnes réelles rencontrées correspondant à leur profil.

I – MISSION DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE

En tant que dirigeant d'entreprise, comment définissez-vous votre mission ?

Ma mission est de développer l'entreprise et d'assurer sa croissance et sa rentabilité de manière pérenne. On m'a confié les clés de la maison, et je dois la rendre dans un aussi bon, si ce n'est un meilleur état. Je dois pour cela développer une vision de progrès pour l'entreprise, la transcrire dans une stratégie, puis la mettre en œuvre.

La définition de cette mission a été brouillée ces dernières années par les discours et les valeurs associés à la gouvernance, au développement durable, à la motivation, aux *stakeholders*, etc. Mais on en revient au fondamental : avoir une bonne stratégie, partagée par le dirigeant et le conseil d'administration, et la mettre en œuvre efficacement au quotidien, en dosant la pression sur les collaborateurs et le soutien qui leur est assuré, pour que toute l'entreprise avance dans la même direction. Autrement dit, il s'agit simplement de définir où on va et comment on y va.

Cette définition est stable dans le temps. En revanche, elle s'applique surtout aux grandes entreprises. Un dirigeant de PME ou de start-up peut avoir des objectifs différents, comme se fondre dans un grand groupe et retirer un profit de la vente de son entreprise.

Si on posait la même question aux administrateurs, ils répondraient sans doute que la mission du dirigeant est simplement de créer de la valeur pour les actionnaires. Mais je ne pense pas qu'elle se résume à cela. Cela fait partie des missions et des exigences, mais résumer l'entreprise à cela est réducteur. L'entreprise n'est pas un objet monodimensionnel.

Un ancien dirigeant :

La mission du dirigeant est d'assurer à tout moment des états d'équilibre entre des préoccupations venant de différentes parties prenantes, souvent en contradiction, et chacune en mouvement permanent. Il est à la recherche d'un équilibre entre actionnaires, salariés et clients, et, de plus en plus, la société civile et l'environnement, c'est-à-dire tout ce qui ne s'est pas reflété dans les transactions de l'entreprise.

Cette définition n'apparaîtrait sans doute pas comme très orthodoxe à des analystes financiers : la vulgate ambiante est à la maximisation de la valeur pour les actionnaires. Elle n'est cependant pas atypique en France, où de nombreuses entreprises ont une longue histoire derrière elles : qu'on songe à Air Liquide, ou Saint-Gobain ! Mais de la même manière, l'objectif de Google ou de Microsoft est aussi de construire quelque chose qui les dépasse, qui perdure dans le temps.

Un jeune collaborateur :

La définition de la mission me semble variable et surtout liée à la personnalité du dirigeant. Certains ne vont la concevoir que d'un point de vue financier, très légitimiste

et purement capitaliste. Elle relève alors d'un contrat monodimensionnel, selon la tradition juridique des mandataires sociaux. À l'inverse, d'autres vont avoir l'objectif, avec plus ou moins d'ambition, d'assurer la pérennité de l'entreprise, ou du moins de lui éviter toute faillite, qu'ils déclinent suivant les cas en « garantir l'emploi des salariés », « créer de nouveaux produits », ou « acquérir des parts de marché ». Une entreprise s'accommode de la pluralité, et les mêmes administrateurs peuvent choisir successivement un patron « perso » puis un patron « feuille de route » : c'est un retour de balancier illustrant les différents rapports de forces entre le conseil d'administration et le dirigeant.

Comment cette mission se décline-t-elle au quotidien ?

Elle se décline en de très nombreuses fonctions. On pourrait en écrire un inventaire à la Prévert. Mais si la liste est identique pour tous les dirigeants (stratégie, fonction RH, dialogue social, communication, représentation internationale, etc.), l'importance relative de chacune des fonctions varie suivant l'entreprise, sa nature, sa dimension technologique, sa taille ou encore les caractéristiques de son marché. Par ailleurs, dans une entreprise donnée, certaines fonctions, mineures à un moment, deviennent majeures à d'autres, par exemple en temps de crise.

Concrètement, je partage mon temps entre des réunions internes et des contacts externes. Parmi les réunions internes, il y a des réunions de direction, de définition et de revue d'objectifs, de *reporting*, de prise de décision sur un investissement ou un partenariat, mais aussi des réunions de gestion des ressources humaines, pour le recrutement ou le suivi des plans de carrière, ce qui me prend beaucoup de temps, et enfin des réunions de nature budgétaire, de revue des plans stratégiques et des métiers, dont l'importance varie suivant les entreprises. Dans ces réunions, le directeur d'entité fait des propositions et sera ensuite chargé d'appliquer celles qui seront retenues. Il a à la fois une responsabilité en matière d'initiative et d'exécution. À l'inverse, je me focalise sur les orientations à suivre et les idées à développer. Je passe aussi beaucoup de temps à visiter des usines ou rencontrer nos salariés au sein du groupe, à m'occuper de la communication financière et à garder contact avec nos clients et partenaires. Concernant ces derniers, je considère toutefois que, dans le cas général, plus on est haut placé dans la hiérarchie et moins on voit les clients et fournisseurs, sans quoi ils refuseraient après avoir vu le patron de travailler avec ses collaborateurs.

Un ancien dirigeant :

Le chef d'entreprise ne gère pas et ne décide pas. Il ouvre la voie et il représente. Il incarne l'entreprise à l'extérieur et à l'intérieur. Il est le gardien de la culture de l'entreprise. Il choisit les grandes orientations stratégiques et l'organisation, et s'occupe des gens.

J'ai toujours été entouré de très bons directeurs financiers, qui me communiquaient les deux ou trois chiffres dont j'avais besoin : c'était un mal nécessaire. Mais ce que je juge essentiel, c'est la fonction RH. Un bon ingénieur, c'est 50 %, voire 500 % de productivité de plus qu'un mauvais ingénieur. L'écart est sans doute moindre pour un ouvrier, mais existe indéniablement aussi.

Un jeune collaborateur :

Le rôle du patron n'est pas nécessairement d'être porteur d'une vision stratégique pour l'entreprise, qui serait acquise par une révélation intuitu personae, mais plutôt d'être celui qui conduit le changement et emmène son entreprise quelque part. Il gère les contraintes entre différents objectifs, financiers, sociaux, concurrentiels, juridiques, et le temps à la fois pour la réflexion dans le moyen terme et pour la décision dans le court terme. Il perçoit un corps social et mobilise un collectif, en consacrant beaucoup plus de temps à l'exécution qu'à la conception. Il donne du sens, explique où on va, pourquoi on y va et comment on y va.

Le dirigeant n'assure pas la gestion au quotidien. On ne lui demande pas d'être micro-manager ou expert dans tous les domaines. Mais il doit promouvoir un management participatif dans lequel il communique et s'assure que les gens communiquent entre eux. Il assure la transversalité dans l'entreprise. Ainsi, il est présent dans l'animation de cercles opérationnels, pluridisciplinaires (comité exécutif, comité des risques, suivi de clients sollicitant plusieurs acteurs de l'entreprise, etc.). Il coordonne l'action de sa garde rapprochée pour qu'elle ne travaille pas en silos.

Il est aussi amené à justifier en permanence ses actions, devant ses partenaires ou la société civile. Il est le porte-parole de l'entreprise vis-à-vis de la sphère publique, du régulateur ou des marchés pour une entreprise cotée. Ce rôle d'ambassadeur, qui fait du lobbying, justifie ou défend la réputation de l'entreprise, ses pratiques, un éventuel plan de restructuration, est un rôle clé.

Commençons par la première partie de votre mission. Comment le dirigeant élabore-t-il une stratégie ?

Ma capacité de réflexion stratégique doit être suffisamment indépendante pour que je puisse faire émerger de nouvelles idées, et suffisamment intégrée pour que les structures de l'entreprise acceptent la stratégie retenue et la mettent en œuvre.

La stratégie n'est pas figée. Le chef d'entreprise doit être en capacité de questionner ses idées stratégiques en permanence, de manière itérative. Je veille à ce que la stratégie soit toujours en pleine visibilité, sous les projecteurs, pour ne rien rater et toujours l'adapter en fonction des circonstances. Ainsi, la crise depuis deux ans ne la remet pas en cause : elle impose par contre des modifications pour la mettre en œuvre dans un environnement plus incertain.

Il ne faut cependant pas croire que je sois tout seul dans mon bureau à imaginer une stratégie. Elle relève d'un travail d'équipe, dont la génération d'aujourd'hui est heureusement devenue très familière.

Un ancien dirigeant :

Le patron doit être celui qui résiste à la pression de court terme et maintient un regard sur le long terme. Il doit chercher à l'extérieur les signaux faibles que les autres ne perçoivent pas, ou organiser cette recherche. Je constate que mon successeur s'y attelle de plus en plus.

Un jeune collaborateur :

La gestion de son propre temps et du temps de l'entreprise sont deux éléments clés. Le dirigeant jongle en permanence entre l'ultra court terme, l'éphémère, qui peut le faire chuter en quelques jours avec l'entreprise, et le très long terme, sachant que 200 000 personnes ne changent pas de cap en quinze jours. C'est une gymnastique dans laquelle il doit être très habile.

Un conseiller :

Un écueil est l'horizon de temps. Le chef d'entreprise peut se demander pourquoi il travaille sur le long terme alors qu'il est lui-même éphémère. Il y a une différence entre la santé et la performance de l'entreprise. La santé ne se mesure pas facilement de

l'extérieur. Or, qui est garant de cette perspective, voire l'impose ? Un actionnaire qui s'apprête à sortir dans trois mois, à la manière d'un fonds de pension, ne va certainement pas le faire. À l'inverse, la famille Peugeot, elle, l'assume.

Quelles sont ensuite les clés de la réussite dans la mise en œuvre de la stratégie ?

Le rôle le plus important du dirigeant d'entreprise dans la mise en œuvre de la stratégie est l'animation d'équipes. Dans une grande entreprise, le chef d'entreprise doit avant tout savoir manager des hommes et des femmes. Mon problème essentiel est de faire en sorte que chacun, là où il est, utilise efficacement sa force de travail.

Pour cela, le chef d'entreprise doit d'abord prendre conscience que la façon dont les hommes et les femmes travaillent ensemble s'organise. Certains croient que l'organisation est une donnée, et non une variable. Or, on peut jouer avec l'organisation. Elle doit être optimisée en fonction de l'entreprise et de l'adéquation des hommes. Par exemple, contrairement à certaines idées reçues, aucune banque ne ressemble à une autre. Chacune peut être gérée selon toutes sortes d'organisations hiérarchiques et de relations humaines induites. Il n'y a pas un unique « type » de banque.

Le dirigeant doit ensuite mesurer, par des indicateurs, l'efficacité du travail et du capital. Le fait qu'il existe des instruments de mesure est capital. Une des grandes transformations des deux dernières décennies réside dans le fait que les entreprises se soient dotées de moyens de mesure de leur efficacité. Les indicateurs retenus doivent être cohérents avec les objectifs et considérés comme pertinents par les équipes.

Les indicateurs ne permettent que d'avoir une partie de l'information nécessaire et utile. L'information est disponible partout, notamment via Internet. L'organisation doit savoir générer une information qui permette de bien faire son métier, et crée de temps en temps des protestations. Il y a toujours un risque d'être submergé par l'information, mais il faut veiller à ne pas manquer l'essentiel.

L'entreprise est ainsi la somme de trois choses : un projet, une organisation et des instruments de mesure. Il est très compliqué de tout couvrir, sans angle mort, tout en maintenant la capacité à changer de cap très rapidement. L'entreprise doit être une flottille de hors-bord, et surtout pas un paquebot.

Un ancien dirigeant :

Toutes les évolutions récentes ont conduit à augmenter la complexité des organisations mises en place pour atteindre les objectifs.

D'une part, les organisations ont souvent deux ou trois dimensions : par marché ou zone géographique, par technologie ou produit ou process, et par fonction (RH, ingénierie, production, etc.). Elles cherchent à la fois à représenter la globalité et à rechercher l'efficacité d'un travail en réseau. Le résultat est que chaque sujet est traité par au moins trois interlocuteurs. Il devient impossible de mettre une organisation sur papier : il faut absolument faire en sorte que les gens aient envie de la faire marcher, de travailler ensemble et d'y arriver.

D'autre part, l'organisation est en contradiction permanente, soumise à deux pressions opposées. D'un côté, les marchés financiers veulent faire eux-mêmes les arbitrages et se heurtent aux grands groupes forcément constitués de métiers différents. Les salariés préfèrent au contraire les « grosses » structures, par sécurité, bien qu'ils se plaignent parfois de leur lourdeur. Le dirigeant doit donc faire en sorte que les salariés aillent chercher les synergies et démontrent qu'ils sont meilleurs ensemble que séparément, s'ils veulent l'emporter face aux marchés.

Enfin, les modes de communication changent incroyablement vite. Il faut y faire très attention, sans quoi on sombre vite dans la désorganisation. L'entreprise a déjà tellement évolué qu'il faut surtout, maintenant, bien faire ce que l'histoire récente nous a appris.

II – COMPÉTENCES DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE

Quelles sont les compétences que doit développer un dirigeant d'entreprise pour mener à bien sa mission ?

Il doit être lucide, intelligent, curieux, ouvert, capable d'empathie, exigeant, communicant, passionné, etc. Mais s'il existait une liste de qualités types, on nommerait les dirigeants par ordinateur !

Heureusement, cela ne marche pas comme ça. En fait, ce n'est pas tant la liste de ses qualités qui importe, mais plutôt la capacité du dirigeant à trouver un équilibre en permanence.

Le dirigeant doit être reconnu comme leader dans l'entreprise, avoir un charisme tel qu'il entraîne ses équipes en toute confiance, avoir l'intelligence des relations, être en capacité de mettre en œuvre l'intelligence collective du corps social de l'entreprise. Le patron qui décide de tout et fait redescendre ses positions n'est plus d'actualité.

Que dire de plus ? Le chef doit aimer les gens, avoir du respect pour les hommes et les femmes, quels qu'ils soient : salariés, clients, fournisseurs, etc. Et être un peu filou sur les bords. Tout est un jeu. Un jeu sérieux mais un jeu.

Il doit aussi mouiller la chemise, être exemplaire. Et avoir du courage : c'est probablement le plus important !

Un ancien dirigeant :

En plus de l'intelligence de base du métier et de l'intelligence relationnelle, le dirigeant apprend les autres fonctions (RH, stratégie, finances...) sans le savoir, comme M. Jourdain. L'expérience est indispensable.

On grandit et on se forme grâce aux choses qu'on a réussi à faire. Si on survit à deux ou trois faillites, on acquiert le sens du risque. Si on prend une claque dès la première fois, on va être d'un naturel plus prudent. On peut ainsi développer les qualités de dirigeant et améliorer l'exercice de son métier pendant sa formation. J'ai vu des gens changer. J'ai vu par exemple un collaborateur découvrir le travail en équipe : après lui avoir dit qu'il avait un problème, je l'ai fait accompagner par un coach, et l'ai envoyé dans une entité terrain, non corporate, où il gérait seul sa propre équipe, et ça a été une réussite.

Nous vivons dans un monde trop compliqué pour que les tempéraments trop byzantins d'hier restent adaptés aux challenges d'aujourd'hui. Il est important d'être très attentif et de promouvoir la loyauté et la solidarité entre les individus, ainsi qu'une suffisante liberté de parole et d'expression ouverte. Le patron lui-même doit donner l'exemple. La création d'un capital de confiance est un élément fondamental face aux tendances centrifuges ou à l'autocensure qui apparaissent toujours ici ou là.

Un jeune collaborateur :

Le dirigeant doit au moins maîtriser les fondamentaux du business : comment se construit le profit, la marge brute, où sont les coûts directs et indirects, les mécanismes de production, l'environnement, qui sont les stakeholders. Il doit ensuite surtout avoir la capacité de comprendre la complexité du monde. L'entreprise est mondiale, dans une économie ouverte. L'époque des entreprises nationales évoluant dans une économie fermée est révolue. Une journée où le dirigeant n'a à faire face qu'à deux tuiles est une bonne journée !

Par ailleurs, le patron doit comprendre l'impact qu'il a sur les gens : vu sa position, l'effet amplificateur est énorme. L'incapacité à le percevoir est une vraie faiblesse. Il doit comprendre les leviers de mobilisation des équipes. Quand on voit son patron, on doit ressortir plus gonflé à bloc qu'avant. Lorsqu'il voit une équipe une fois par an, il faut que la rémanence leur donne envie de courir pendant encore un an. C'est un art.

Un conseiller :

La liste de toutes les compétences décrirait un surhomme, ce qui n'est pas réaliste et surtout très éloigné de la vérité !

Il y a un tronc commun, puis, suivant le secteur, l'entreprise, la personnalité, des choix à la carte. C'est pourquoi un dirigeant adapté à une entreprise ne l'est pas forcément à une autre.

Outre le leadership (qui ne renvoie pas à l'autorité, mais à l'entraînement, l'impulsion, la capacité à fédérer, bien plus que celle de coordonner, dans un cadre multiculturel, international et multibusiness), le tronc commun comprend la capacité à communiquer, dans un monde médiatique qui souffle le chaud et le froid.

**Il faut du courage pour prendre des décisions.
Comment faites-vous pour arbitrer ?**

Le chef doit être capable de faire des choix, après avoir écouté autour de lui, de les faire partager, et de s'y tenir. Il ne peut pas se contenter de déléguer. Il doit être capable de dire des choses désagréables aux gens tout en les appréciant. Il doit rester dans la cohérence de ses choix sans vaciller après chaque décision.

Rester constant et fidèle à ses choix n'est pas une preuve d'obscurantisme : l'adaptation au monde ne signifie pas qu'il faut changer de cap chaque matin. Le changement de cap ne doit intervenir que s'il y a une rupture dans l'environnement.

Après des jeux d'influence qui résultent d'un processus collectif, le chef doit savoir être seul et résister à la pression. C'est important de ne pas être déstabilisé car seules les décisions difficiles remontent au dirigeant. Ce sont des décisions qui impactent énormément l'entreprise (par exemple un programme d'investissement sur sept à huit ans, ou une nouvelle marque en direct sur Internet pour un coût de 150 M€), ou qui interviennent dans un contexte très sensible (période de crise, risque d'image...). Le bon dirigeant doit ainsi avoir, me semble-t-il, la capacité d'absorber de l'angoisse et de renvoyer de l'énergie.

L'important, ce n'est pas tant les choix que l'on fait, mais ce qu'on fait de ses choix. Ça marche parce qu'on y croit. Sans doute la mission du chef d'entreprise est-elle au fond de décider et de croire : être capable de décider et de croire en ce qu'on a décidé.

Un ancien dirigeant :

Je me suis toujours arrangé pour être accusé, dans les 360° et autres exercices de ce genre, de trop concerter : au moins, j'étais du bon côté ! C'est perdre du temps pour en gagner.

Le dirigeant n'a pas un pouvoir absolu. Une petite équipe de tête, très soudée, prend en général de manière collective les grandes décisions. Je n'ai jamais pris une décision contre l'ensemble du comité exécutif. On peut parler d'une collégialité dirigée.

Un jeune collaborateur :

L'entreprise n'est pas une démocratie. In fine, quelqu'un décide, après avoir ou non pris conseil. Quand la décision est bonne, elle a beaucoup de pères. Quand elle se révèle mauvaise, le chef en est responsable...

Les patrons doivent prendre leurs distances avec leurs émotions, se blinder. En tant que responsable d'une filiale, la décision la plus dure que j'ai prise est de décevoir quelqu'un alors qu'il a réussi, par exemple en ne le nommant pas à un poste auquel il prétendait. La realpolitik, le cynisme, le pragmatisme, nous disent que l'intérêt de l'entreprise n'est pas forcément compatible avec nos valeurs judéo-chrétiennes.

Le dirigeant doit savoir décider, trancher, et aussi renoncer. Il lui remonte un nombre infini de propositions. Le plus dur n'est pas tant de les mettre en œuvre, mais de décider lesquelles il retient, de capter le moment où la décision est nécessaire, où il faut passer de l'incertain au certain. Il n'y a rien de pire qu'un patron versatile, qui dit « oui » à tous alors que chacun défend des intérêts inconciliables. À l'inverse, un dirigeant qui a des principes qui le rendent, non pas routinier, mais prévisible, permet de donner l'impulsion aux cadres qui la font ensuite redescendre. Je trouve qu'une entreprise se régule plus qu'elle ne se pilote.

Quand je pense aux différents chefs que j'ai eus, je suis surpris de constater qu'il est de plus en plus difficile de trouver un chef qui tienne une position dans le temps. L'univers des critères est tellement vaste, que le chef a toujours un élément d'information à $t + 1$ qui lui fait modifier sa décision prise à l'instant t . Il doit ensuite faire accepter aux collaborateurs que la décision peut être changée, ce qui est difficile, bien que les Français me semblent à cet égard plus compréhensifs que les Allemands ou les Américains.

Un conseiller :

Un dirigeant est un moteur très actif. Ce n'est pas un intellectuel. Il ne réfléchit pas !

D'où vient cette capacité à décider et à croire un peu plus que les autres ?

Il est incompatible d'être chef d'entreprise et conservateur. Au contraire, le chef doit être en permanence en mouvement, et faire comprendre ce qu'il fait. La capacité d'adaptation et l'envie de mouvement, avec une certaine capacité d'intelligence sur les choses dont il s'occupe, sont des traits de personnalité inhérents au chef d'entreprise.

Je me définis ainsi comme un entrepreneur animé du désir de créer. Je mets en mouvement l'entreprise. Je ne peux pas me contenter d'être un bon chef d'état-major. Le chef d'entreprise doit développer l'entreprise et la créer à partir d'idées. Il doit avoir la capacité à les avoir lui-même, et celle de les organiser pour les mettre en œuvre. C'est un champ quasi infini, qui explique que les fonctions sont très diverses et varient dans le temps.

Un patron qui est seulement animateur et arbitre ne fera pas de *breakthroughs* géniaux, de grandes transformations ou de créations. Mais un patron qui joue en équipe garantit

au moins qu'il ne sera pas coupé du monde et ne créera pas par mégalomanie de désastres absolus.

Un ancien dirigeant :

Quand nous avons commencé à me chercher un successeur, nous nous sommes demandé quelle qualité était essentielle. La réponse est la force. Le patron doit être solide physiquement et moralement. Le boulot est éreintant sur ces deux plans. Ce qu'il n'a pas comme force, il doit le compenser par l'ouverture, la hauteur de vue, et surtout ne pas se replier sur lui ou garder le nez dans le guidon. Le doute et l'anxiété sont rédhibitoires. Les collaborateurs qui communiquent de l'anxiété à leurs troupes ne pourront jamais devenir patrons.

Un jeune collaborateur :

Une grande entreprise ne nommera pas un responsable qui ne se sera pas « mouillé » ou sacrifié pour elle. Il ne doit pas se poser une demi-seconde la question de sa fidélité à l'entreprise. Il doit y passer tout son temps et 150 % de son cerveau. Il est testé dans les moments clés. Il y a toujours des personnes ambitieuses et prêtes à tout, mais elles sont de moins en moins nombreuses. Peu parmi le comité exécutif veulent véritablement devenir dirigeant, malgré le jeu politique qui consiste à en faire moins tout en faisant croire qu'on en fait plus.

Le dirigeant doit être en capacité de croire suffisamment en ses idées et en sa différence pour échapper au terrible risque du consensus mou. Pour cela, il doit prendre du recul sans sortir du champ, et du temps pour la gestion des ressources humaines : qui il choisit, comment il le fait évoluer, etc. Il doit aussi se soucier de l'environnement économique, financier, politique, social, sociétal.

Un conseiller :

L'entreprise s'est ouverte dans sa réflexion et son périmètre. Le chef doit avoir un énoncé compact, simple, pour une compréhension rapide.

Avant, le chef était le garant de la stabilité. Maintenant, il est celui qui challenge, met en mouvement, ouvre, apporte un déséquilibre à l'entreprise.

Quelles sont les compétences spécifiques du dirigeant que n'ont pas forcément ses collaborateurs ?

Il me semble que les compétences qui distinguent le numéro un des autres relèvent principalement de deux points : l'aptitude à la synthèse et le choix des personnes.

De par sa position, le dirigeant doit nécessairement faire la synthèse de toutes les composantes d'un problème (industrielle, R & D, sociale, financière, matérielle, etc.), puis doit ensuite se décider encore plus vite que ne le faisaient ses prédécesseurs. Il doit immédiatement faire la part entre les facteurs importants et les secondaires, prendre des décisions selon une hiérarchie de contraintes, et les faire admettre à l'entreprise, pour qu'à défaut de toujours les comprendre, elle puisse au moins y adhérer.

Le choix des personnes implique à la fois le choix d'individus et la mise en place d'une organisation qui leur est adaptée, de manière à permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même. Le dirigeant doit rendre les autres capables de faire, et déléguer dans des conditions qui permettent aux autres de parler librement. Suivant le style de management, la pression sur les collaborateurs se fera ressentir différemment : du tribunal populaire dès la moindre erreur au patron qui assume seul le stress.

Mais il y a des milliers de fois plus de bons dirigeants potentiels pouvant avoir ces qualités que de bons dirigeants visibles...

Un ancien dirigeant :

Qu'est-ce que le numéro un a de plus que les autres numéros ? Il s'agit surtout d'une différence de degré, mais aussi de nature : le dirigeant s'occupe en propre des relations avec les actionnaires, de la synthèse de la stratégie, et de la communication interne et externe. Le patron est un homme public. Il doit donc avoir des qualités de communicant et d'expression publique supérieures à celles de ses collaborateurs. Surtout, le numéro un ne doit pas douter. Il est l'ancre de la maison. Le numéro deux peut toujours aller le voir.

Bref, le patron n'est pas un homme providentiel. Il n'a pas une qualité unique qui fait de lui un leader. Il est juste un peu plus leader que les autres !

Un jeune collaborateur :

Il faut être hors norme, ou un surhomme, pour être dirigeant. Il doit avoir quelque chose d'exceptionnel.

C'est un exercice très solitaire, dur, contraignant sur le plan physique. Le dirigeant est toujours en éveil, réactif. Il y aura forcément des gens qui le détesteront : il doit avoir une capacité à se blinder.

Il y a une vraie hésitation aujourd'hui à vouloir devenir numéro un. L'espérance de vie y est faible. On est tout le temps sous les projecteurs. La maxime « pour vivre heureux, vivons cachés » est pleine de bon sens. Chacun a sa part d'ombre, qu'il ne veut pas voir révélée au grand jour. C'est pour ça qu'il y a tant de banquiers d'affaires : ils ont plus d'argent et moins de contraintes...

La réalité est que les dirigeants ont une vie de chien : un agenda rempli à 200 % entre voyages à l'international et rencontres avec tous les stakeholders, des journées schizophrènes entre concurrents chinois cassant les prix et syndicats demandant des augmentations, une image externe pas toujours valorisante, et le sacrifice de tout le reste dans une époque qui questionne sa relation au travail.

Comment les dirigeants trouvent-ils la motivation à un moment de leur vie pour accepter cette concentration, ces sacrifices considérables ? C'est une vraie question. La soif du pouvoir, bien que ce soit très réducteur, une ambition ou un projet personnel, un sens du dévouement à un bien collectif... Le grand attachement au pouvoir et la tout aussi grande incapacité à le céder sont assez mystérieux.

Je ne suis pas sûr que ma génération soit prête à accepter ces sacrifices. La génération actuellement au pouvoir, ou en train de le quitter, n'avait pas appris à se protéger. Elle vivait une relation très sacrificielle au travail, qui n'existe plus aujourd'hui parmi les jeunes générations, plus soucieuses de leur bien-être. Elle n'avait pas les outils. Maintenant, nous connaissons les limites. Nous déléguons plus naturellement. La jeune génération est beaucoup plus formée sur les aspects comportementaux, au-delà du contenu des dossiers. Elle sait qu'encadrer des personnes n'est pas seulement une question de dire/faire, qu'il faut motiver les gens et jouer sur leurs émotions, pour faire en sorte qu'ils en donnent toujours plus. J'ai beaucoup appris des séances de coaching en management, pour savoir comment tirer le meilleur parti de collaborateurs par le comportement. De tels coachings ou séminaires n'existaient pas pour la génération actuelle de dirigeants.

Un conseiller :

Un des points les plus éclairants sur la personnalité d'un dirigeant est l'analyse de son agenda. Les gens ne réalisent pas la vie de fou qu'un patron mène. La lecture du Canard enchaîné donne l'impression d'une critique facile. Mais la réalité est qu'il faut vraiment en vouloir pour subir le stress, la pression, le sacrifice de la vie privée, le spotlight en permanence, le risque de voir ses enfants découvrir leur père ou leur mère sous les feux des critiques médiatiques... Les dirigeants n'ont pas la maîtrise de leur agenda : l'essentiel de leurs contraintes s'impose à eux, et ils n'ont entre les mains qu'un maximum de 15 % de leur temps. À titre d'exemple, l'explosion du volcan islandais, qui a entraîné l'annulation de tous les vols pendant quelques jours, a eu un impact considérable sur certaines organisations !

J'ouvre une parenthèse. Pourquoi les dirigeants acceptent-ils la fonction alors que c'est un tel fardeau ? Ils sont attirés par la rémunération, mais cela n'est vrai que dans certains secteurs : le surplus que le patron touchera en plus de ses n-2, vu le taux d'imposition, ne peut être l'unique raison. Ils veulent faire la différence, laisser leur nom. Ils aiment le pouvoir. Ils ont un fort ego. A posteriori, il y a un élément de rationalisation fort. A priori, il y a des gens qui refusent, pour préserver leur lifestyle, leur famille, parce qu'ils ne se sentent pas une résistance suffisante au stress... Il y a heureusement beaucoup plus de candidats sur le papier que de candidats déclarés, sans quoi l'ambiance serait détestable. Je connais un cas récent dans les finances : un gars brillant, charismatique, à qui son entreprise a demandé de monter au comité exécutif. Il s'est laissé convaincre et a démissionné un mois plus tard, ne supportant pas de ne plus avoir la liberté de son agenda, de ne plus être chef de bande mais de devoir affronter une représentation de l'environnement plus complexe. Il avait tout pour en être capable, mais il a refusé. Le patron n'a pas compris. On ne se retrouve jamais dirigeant par hasard : il faut vraiment le vouloir.

Je décortique donc de temps en temps avec mes clients leur agenda. Il y a deux sortes de patrons : le patron systématique et le patron pragmatique. Le patron systématique définit ses missions, les pondère, a un directeur de cabinet polytechnicien qui lui organise son temps de travail en comptant les heures par mois à chaque tâche. L'emploi du temps est très morcelé, et le patron ne pense plus ! Le patron pragmatique ne prend presque aucun rendez-vous, au plus deux ou trois par jour. Il dit qu'il ne sert à rien, mais profite de son temps pour fondre en permanence sur ce qu'il juge important. Il est au cœur de ce qui se passe, plus en réflexion.

Enfin, qu'en est-il des compétences techniques ?

Les compétences techniques sont supposées acquises. Il est rare de voir arriver un patron qui ne connaît pas le domaine, bien que des contre-exemples célèbres existent. On peut cependant supposer que ne sera jamais nommé quelqu'un qui ne comprend rien.

Mais si les compétences techniques sont supposées acquises, il n'est pour autant pas possible de passer par exemple de l'assurance au BTP en tant que dirigeant. Dans tous les métiers, il existe une connaissance intime de la problématique du métier. Le fait de la connaître est très important.

On n'« est » pas chef d'entreprise dans l'absolu. On « est » chef d'entreprise dans une action donnée. Il faut donc mieux avoir avant une idée de l'action. Il serait ainsi catastrophique de nommer un non-banquier à la tête d'une banque. C'est sans doute moins vrai pour des entreprises à haute intensité managériale que pour des entreprises d'expertise comme les banques : la dimension managériale est relativement universelle, l'expertise vient après. Mais quand le corps social s'attend à être dirigé par un expert, un pur manager ne peut pas s'imposer : il n'est pas légitime. Par ailleurs, penser que puisse exister un chef d'entreprise qui ne soit qu'un généraliste est une illusion. De facto, ceux-là, s'ils ont pu exister et même s'ils sont restés longtemps, notamment à la tête d'entreprises nationalisées, n'ont pas véritablement fait avancer l'entreprise.

Il me semble que plus le temps passe, plus il est indispensable que le patron connaisse sa maison. La période où l'État plaçait ses pions est dépassée. L'époque n'est plus au parachutage. Les successions sont d'ailleurs maintenant bien plus anticipées : le choix d'un nouveau directeur général se fait en général par une forme de cooptation, après un long parcours et sur la base d'une connaissance intime de l'homme.

Un ancien dirigeant :

Faut-il qu'une entreprise technologique soit dirigée par un ingénieur ? Sans doute, mais ce n'est pas le plus important. Il faut surtout quelqu'un qui aime la technique. Un bricoleur aimant la technique sera plus approprié à la tête de l'entreprise qu'un ingénieur ne l'aimant pas. Le dirigeant doit avoir un intérêt pour les produits. Les salariés aiment qu'on s'intéresse à ce qu'ils font. Il est essentiel d'aller au contact, de montrer qu'on est intéressé, puis de sortir son « gros » bon sens. Le patron doit être capable de juger la cohérence des propos et réagir lorsque, sur un sujet scientifique, on lui rapporte deux avis différents.

Un jeune collaborateur :

Le dirigeant doit avoir un minimum de compétences financières, notamment pour assurer son rôle de porte-parole vis-à-vis des marchés : lever de la dette, assurer le financement, augmenter le capital, connaître les effets des normes comptables, etc. Il ne peut pas être seulement un bon ingénieur « technique » sur son produit. Nous vivons une phase de sophistication des produits financiers, ralentie par la crise, mais toujours vivace : les financiers continuent à proposer des éléments nouveaux, que le dirigeant doit être capable de comprendre, par exemple lorsqu'il s'apprête à réaliser une grosse opération ou une acquisition.

III – LE DIRIGEANT D'ENTREPRISE DANS SON ENVIRONNEMENT

Au cours de votre carrière, quelles évolutions de contexte avez-vous perçues ?

Chaque moment historique de ces dernières années a chargé l'exercice des fonctions du dirigeant d'exigences supplémentaires.

Quand j'ai été pour la première fois patron (il s'agissait d'une entreprise publique), on pouvait encore définir les objectifs du dirigeant : modernisation de la relation client, rattrapage dans le domaine technologique, fourniture de services de haute qualité. La dimension humaine se réduisait au fait que le patron devait veiller à ce qu'il n'y ait pas de conflictualité aiguë, et garantir les conditions raisonnables pour un épanouissement des salariés sur une très longue durée, a priori leur vie entière.

Aujourd'hui, les combinaisons sont beaucoup plus complexes et difficiles.

Il y a tout d'abord la dimension du terrain de jeu. Autrefois, les entreprises, publiques ou privées, intervenaient essentiellement en France. Toutes les entreprises sont maintenant au minimum européennes, et souvent mondiales. Le nombre de bureaux à l'étranger ou de filiales a été multiplié par dix, voire plus, en quinze ans. Passer de 90 % à 10 % du chiffre d'affaires en France bouscule tout, repositionne la pensée et l'action de l'entreprise, change tous ses angles de vision, dont celui sur la nationalité du dirigeant. De plus, ce terrain de jeu, mondial, n'est pas du tout homogène : chaque région a son univers psychologique, ses règles comptables, juridiques, fiscales, etc.

L'internationalisation amène de nouveaux profils au sein de l'entreprise. Les dirigeants sont challengés par des cadres multiculturels qui ont une expérience dans des pays qu'ils ne connaissent pas ou peu.

Ensuite, on constate une incroyable accélération du rythme. C'est particulièrement flagrant dans le secteur financier, mais cela s'applique aussi à l'industrie. À l'époque, pour préparer une grosse opération, j'avais un an pour ausculter le projet sous toutes ses coutures. Nous allions jusqu'à créer de faux collaborateurs qui allaient espionner ou se renseigner sur l'entreprise, passer des contrats avec des firmes qui interrogeaient les retraités, faire des analyses sur dix ans. Aujourd'hui, une grosse opération se joue en quelques semaines, parfois même en un jour ou en quelques heures. Cela augmente la complexité et surtout l'insécurité : on est contraint, faute de temps, à prendre toujours plus de risque.

Par ailleurs, l'exposition médiatique et publique du dirigeant est dorénavant incontournable. Avant régnait le secret des affaires. Les résultats étaient montrés au marché deux fois par an. Tout se jouait dans l'ombre. Aujourd'hui, le dirigeant est en permanence sur scène, devant le tribunal de l'opinion publique, sous les projecteurs, même hors période de crise. Il doit en permanence rendre des comptes. En période de crise, il devient en outre une cible. Cela lui impose de nouvelles exigences de comportement, ne pas bégayer par exemple, sans quoi l'image de l'entreprise peut en souffrir. La capacité à communiquer devient essentielle : un dirigeant « rustique » ne passe plus. Le dirigeant d'aujourd'hui développe de nouveaux talents, en partie semblables à ceux des hommes politiques. Il ne peut plus mentir ni invoquer le secret. Le seul mensonge possible est le silence ou l'omission.

Le dirigeant doit aussi savoir identifier les meilleurs talents, les attirer, les faire grandir et consacrer de l'énergie à les retenir. Le rapport des cadres à l'entreprise a changé. Leur tolérance à l'insatisfaction professionnelle est très faible. Ils doivent tout le temps être heureux et motivés. Or, si le dirigeant perd les meilleurs, tout est perdu. Une forme historique de loyauté, de « *stickyness* », a été perdue : dorénavant, les cadres partent sans préavis.

Sont enfin venues les années de domination financière : il a fallu créer de la valeur pour les actionnaires et maximiser le cours de Bourse. La financiarisation de l'économie depuis la fin des années 1990 a conduit à ce que le chef d'entreprise devienne un super-financier, son bras droit étant le directeur financier. Puis s'est accentuée la pression sur la responsabilité environnementale des entreprises et les exigences

vis-à-vis de leur contribution au développement durable. Cela s'est accompagné depuis la crise par un retour aux métiers, produits, marques, volumes, pour sortir de l'assèchement financier. S'ajoute encore la peur incessante des scandales, façon amiante, des accidents, façon BP, des pannes systémiques, façon Toyota, etc.

Même si toute période a ses flux et reflux qui en gommant les excès, chaque étape a globalement rajouté une nouvelle couche de difficultés pour le dirigeant. Il doit incorporer les différentes exigences, qui ne se substituent pas l'une à l'autre, mais s'empilent les unes sur les autres.

Un ancien dirigeant :

Je vais vous raconter une anecdote. L'entreprise que je dirigeais a connu en 1982 sa pire année depuis des décennies. C'était alors mon prédécesseur qui en était P-DG. Il a pris une année sabbatique l'année suivante, en 1983. L'entreprise avait de mauvais résultats, « and so what » ? Il a voyagé. Il voulait voir le monde et une partie du groupe qu'il ne connaissait pas. Il est revenu convaincu que l'Asie serait l'avenir.

J'ai moi-même connu une période où l'importance relative du court terme rendait une telle attitude impossible. Pour mon successeur, la situation est encore pire.

Un jeune collaborateur :

Trois tendances se dégagent et bouleversent l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Tout d'abord, la révolution digitale. Les nouvelles technologies ont changé complètement le rythme des organisations. Elles sont au cœur de l'entreprise et la structurent. Le dirigeant doit avoir à leur égard une approche très stratégique. Ensuite, la redécouverte de la responsabilité sociale de l'entreprise et de la « sustainability » augmente la pression, bien que ce ne soit pas une révolution : l'entreprise a toujours eu à se positionner dans la société qui l'entoure et à assumer un rôle sociétal. Enfin, le découplage du monde, le grand tournant de la mondialisation, le fait que la croissance future se trouve dans de nouvelles zones géographiques obligent les entreprises à s'organiser en conséquence. La culture de l'entreprise doit être adaptée et rendue plus intelligible, de manière à ce que les nouveaux salariés d'autres origines puissent y adhérer.

Comment gérez-vous la communication de l'entreprise ?

La communication est l'entreprise. Cela est devenu extrêmement important aujourd'hui. Le chef d'entreprise doit être sûr de sa communication. Tout doit être sous contrôle pour assurer la cohérence du message délivré et le fait qu'il réponde effectivement au besoin. Je vérifie en permanence que la règle « le mensonge n'existe pas » est toujours respectée, et que règne un climat de vérité et de transparence.

Il ne faut cependant pas confondre la transparence et la communication. La communication est formée de zooms, de projecteurs orientés sur certains points sur lesquels l'entreprise fait preuve de transparence : il faut régler ces projecteurs, en interne et à l'extérieur, et servir aux interlocuteurs ce qu'ils demandent, en comprenant leurs codes et modes de pensée. Le cas des agences de notation de développement durable est un exemple : après plusieurs années, nous maîtrisons maintenant leurs codes et leur vocabulaire, et savons ce qu'il faut leur dire.

Le sujet est de s'habituer à vivre aujourd'hui sous une couverture médiatique que l'on ne connaissait pas. Lors d'une réunion, il faut se faire prendre en photo, avoir de jolies phrases. Il n'y a pas d'instant secret. On est beaucoup plus exposé publiquement qu'auparavant. Quand tout va bien, c'est agréable, mais quand cela dérape...

Un jeune collaborateur :

L'entreprise doit être de plus en plus incarnée par son dirigeant. Le dirigeant doit être sur tous les fronts, internes et externes. Les limites sont repoussées toujours plus loin. La grande entreprise froide au patron anonyme n'existe plus. Le dirigeant est de ce fait personnellement de plus en plus exposé, face à une société qui en attend toujours plus. Il y a moins de trente ans, si l'on avait fait un sondage, personne n'aurait pu citer le nom d'un patron. Le dirigeant doit pour autant résister au star-system, et, comme n'a pas su le faire un Jean-Marie Messier, à la personnalisation.

Un conseiller :

La communication ne peut pas être entièrement déléguée au directeur de la communication. Plus que tout autre, le dirigeant doit être ouvert sur les stakeholders extérieurs : il est le super-représentant de l'entreprise à l'extérieur et est chargé de capter ce qui s'y passe pour adapter sa stratégie. « Perception is reality » : ce que les gens pensent et disent doit être pris en compte.

Le dirigeant est toujours en représentation, qu'elle soit voulue ou non. Il existe des dirigeants naturellement acteurs, aussi à l'aise que des hommes politiques. D'autres ont l'angoisse des projecteurs, ce qui les rend malheureux.

La médiatisation est peut-être plus récente en France, mais elle existe partout. Elle est pire en Angleterre ou aux États-Unis, où le rôle public est plus prononcé, mais cela est su et assumé, alors qu'en France certains en sont encore surpris et révoltés. Les public relations font partie de la fonction. Le chef d'entreprise est une personne publique, une interface entre l'intérieur et l'extérieur.

Une stratégie de communication suffit-elle à convaincre l'opinion publique ?

Le problème de l'opinion publique est qu'elle n'est pas organisée, avec un code de conduite acquis, à la manière des autres parties prenantes. Or, de plus en plus, l'opinion publique dirige. Les politiques, qui ont longtemps fabriqué l'opinion publique, sont maintenant à la remorque. Ils se contentent de mettre des stéthoscopes sur l'opinion et de traduire les battements en mots qui sonnent bien : leur discours n'est rien de plus que l'écho de ce qu'ils ont entendu. Cela menace d'arriver aux dirigeants d'entreprise, qui ne savent pas mieux comment prendre le sujet.

Quand j'expose un problème à un député, il comprend tout. Quand ce même député se retrouve dans son groupe parlementaire, il réagit à l'inverse. Le parlementaire comme membre d'un groupe a une réaction différente du parlementaire comme individu. C'est vrai pour tout le monde : le groupe ne réagit pas comme l'individu. La clé est alors de toucher le plus grand nombre de publics possible.

En tant que patron, je gère l'opinion publique interne de près de 200 000 personnes. Je la connais, je lui parle, j'entre en contact avec les individus. Mais je ne gère pas l'opinion publique extérieure. C'est pour cela que nous avons opté pour une organisation très décentralisée, incarnée par des patrons locaux. Plus on est gros, plus on est la « *World Company* » cynique, plus on a un risque systémique : dès qu'un gars de l'entreprise a un problème dans un pays du groupe, cela retombe sur le P-DG. Nous faisons donc en sorte que l'entreprise ait son représentant local, qu'elle apparaisse dirigée par M. Untel dans tel pays.

En effet, la vraie menace des grosses entreprises comme la nôtre vis-à-vis de l'opinion publique est le syndrome de la « *World Company* ». Si l'entreprise n'a pas fait les

gestes préalables pour s'incarner de manière sympathique, elle peut être écrasée par la machine de l'opinion publique et des médias.

J'ai eu l'autre jour un appel d'un *senior advisor* de Goldman Sachs, me demandant conseil face à la crise que traverse l'entreprise. Goldman Sachs apparaît aujourd'hui comme une entreprise cynique, prédatrice, égoïste, focalisée uniquement sur le court terme. Je lui ai dit qu'en période de crise, il ne fallait surtout pas répondre sur le terrain du droit, comme Goldman Sachs l'a fait : c'est sans espoir, et on en paie le prix longtemps après. Total est encore marqué par sa réaction lors de la marée noire suite au naufrage de l'*Erika*. La compassion, puis la transparence, et enfin l'action sont absolument nécessaires.

Un ancien dirigeant :

L'avenir va vers la prise en compte d'autres intérêts que ceux des actionnaires. Cet avenir est d'ailleurs déjà largement derrière nous : cela fait quelque temps que l'on a dépassé la simple optimisation de la shareholder value et la focalisation sur le cours de Bourse. L'avenir est ainsi à l'équilibre entre actionnaires, salariés et clients : reste à intégrer le quatrième partenaire, extérieur, représenté par la société civile, l'opinion publique, l'environnement. Son influence est en croissance, et relève plus de la communication et de l'apparence que d'une approche rationnelle. Or, cette croissance est dangereuse car ses représentants ne sont pas toujours légitimes. Contrairement à un conseil d'administration, dont les membres sont désignés ou du moins approuvés par les principaux actionnaires, et doivent rendre des comptes à ces derniers, il n'y a rien de moins transparent qu'une ONG ou une agence de rating : on en demande beaucoup plus à l'entreprise qu'à l'une ou l'autre !

Pour un groupe international, la question se pose de manière différente suivant les pays. L'entreprise doit trouver des accords avec la population et les pouvoirs publics pour être acceptée. Lorsque des expatriés débarquent avec tout le confort moderne dans des pays où règne la misère, il n'est pas question de laisser sans rien faire un bidonville à côté. Il faut créer de la légitimité de manière proactive et se soucier de manière très forte de notre acceptation dans les territoires où nous opérons, de manière très locale, sans se contenter d'une rencontre avec une ONG nationale.

Un jeune collaborateur :

Dans mes relations avec les journalistes, je constate qu'ils sont très friands d'information. Ils m'appellent très souvent. Les collaborateurs aussi sont à l'affût de nou-

velles, même si elles n'ont pas d'impact sur eux. La forme de pouvoir qui repose sur la maîtrise de l'information se répand.

L'entreprise a vocation à devenir de plus en plus un livre ouvert, et c'est une bonne chose. Le mouvement est inéluctable. Les ONG veulent comprendre l'entreprise, et c'est légitime dès lors qu'elles sont de bonne foi et avec de bonnes intentions. Les collaborateurs veulent plus d'information. Les consommateurs s'expriment dans des forums : c'est une bonne chose s'ils ne sont ni concurrents ni manipulateurs.

Comment être cohérent face à des parties prenantes qui ont des attentes différentes ?

La cohérence est un enjeu très clair. Il faut pouvoir dire la même chose à tous les publics et à tous les moments. Il est important de ne pas être chaque jour en complète contradiction avec ce qu'on a dit la veille.

La difficulté est de dire la même chose à tous les publics, sans pour autant délivrer un discours fade et mièvre. On y arrive toujours si on est un peu filou... Je raconte la même chose aux syndicats qu'aux actionnaires dans les *roadshows*. Les points de focalisation peuvent être différents, les anecdotes varient pour connecter le discours avec le quotidien, mais on ne peut pas passer du blanc au noir selon que l'on parle à l'un ou à l'autre. Je tire ainsi le public par le haut, notamment les syndicats. Tenir le même discours permet aussi de plus facilement dire la vérité et d'éviter de se prendre les pieds dans le tapis.

Dire et faire, c'est-à-dire dire ce qu'on va faire et faire ce qu'on a dit, est la base de la légitimité, et ce dans la relation avec chaque partie prenante. La cohérence est un des facteurs qui fait que le corps social accepte le changement. S'il comprend pourquoi il y a changement et voit la cohérence dans le temps, il accepte de changer, mais s'il y a quelque chose de nouveau tous les six mois, il se braque ou se démobilise. Il a un mépris très rapide pour tout ce qui est « pipeau ».

Enfin, il faut avoir à l'esprit que dès qu'un dirigeant dit quelque chose dans une réunion de cadres, cela se retrouve sur Facebook ou sur Internet très rapidement. Ceux qui pensent maîtriser l'information sont de doux rêveurs. Il est déjà très difficile de garder la confidentialité sur un gros sujet. Je considère que c'est impossible sur le tout-venant.

Un ancien dirigeant :

Le dirigeant doit être exemplaire. Il doit « dire ce qu'il va faire et faire ce qu'il a dit » sans le dire. La véritable exemplarité se constate mais ne se déclare pas. Sinon, elle est la démonstration que le dirigeant y pense... et donc ne considère pas cela comme une attitude non négociable !

Un jeune collaborateur :

Comme le dit la sagesse populaire, on peut tromper beaucoup de gens une fois, une seule personne plusieurs fois, mais pas plein de gens tout le temps. L'incarnation de l'entreprise par son dirigeant est un gage de cohérence.

IV – LE DIRIGEANT D'ENTREPRISE ET SA GARDE RAPPROCHÉE

Comment choisissez-vous vos collaborateurs ?

Je veille avant tout à la diversité dans l'équipe de direction : c'est un atout. Des choses émergent, je les accepte, puis je vois si elles cadrent avec la stratégie. Je m'entoure de collaborateurs de différentes générations, personnalités, modes d'approche des sujets. Par exemple la sensibilité aux nouvelles technologies ou l'idée d'utiliser les réseaux sociaux vient des membres du comité exécutif de 40 ans, et non des plus expérimentés.

De manière générale, dans une grande entreprise, le chef doit accepter d'être entouré d'autres chefs d'entreprise. Pour s'occuper de ses différentes entités, l'entreprise a besoin de gens qui ont eux-mêmes le tempérament de chef d'entreprise. Or, les gens qui ont des idées et des projets sont souvent assez jaloux les uns des autres : le dirigeant d'une grande entreprise doit donc faire attention de ne pas succomber à cette jalousie. Les entrepreneurs sont des « emmerdeurs » par nature. Il appartient au dirigeant de les gérer, de les faire évoluer, de leur donner des promotions, et de préparer sa succession.

Un ancien dirigeant :

Dans les grosses entreprises, le patron choisit ses collaborateurs parmi les meilleurs : il n'a donc aucune excuse pour ne pas les écouter. Le contrôle de la stratégie et de sa

mise en œuvre est très lié à la gestion des ressources humaines et à l'appréciation des personnes : telle personne est volontaire, telle autre prudente, et je lui confie telle responsabilité en conséquence. Cela relève en partie d'un processus organisé, mais il faut in fine forcément faire confiance aux gens et à la manière dont ils sont formatés.

De nos jours, les relèves internes sont en général bien préparées. Il y a des exceptions quand on découvre que le candidat prévu en interne ne fait pas l'affaire, auquel cas il faut se dépêcher de trouver un candidat extérieur. Le dirigeant doit assumer la responsabilité de faire sortir quelques candidats suffisamment tôt. Il doit pour cela leur assurer quelques carrières fast-track, de manière à ce qu'ils aient des expériences différentes très jeunes, qu'ils aient des responsabilités importantes à 45 ans, qu'ils soient directeurs avant 50 ans, et qu'ils puissent être au comité exécutif quelques années avant de prendre éventuellement la fonction de dirigeant... sans pour autant qu'ils décollent – l'atmosphère des sommets est vivifiante mais dangereuse. Le patron doit forcer ses équipes à annoncer très tôt l'identification des cadres à très haut potentiel, ce qui est toujours difficile dans une tendance générale qui pousse à l'égalitarisme. Les grosses entreprises ont tendance à enterrer leurs cadres à haut potentiel.

Un jeune collaborateur :

Il existe des entreprises où le comité exécutif est en partie constitué d'« yeux de Moscou » de l'actionnaire principal. Il s'agit encore de cas isolés, mais cela nuit à la légitimité du dirigeant. Il y a aussi des situations plus subtiles, beaucoup plus fréquentes. Un dirigeant peut avoir nommé quelqu'un qui se révèle insuffisant : il ne peut pas le virer pour ne pas se déjuger lui-même vis-à-vis des salariés et surtout du conseil d'administration. Il attend deux ou trois ans. J'ai vu plusieurs cas comme celui-là !

Un conseiller :

Une des fonctions essentielles du patron est de gérer et d'animer les quarante ou cinquante premiers cadres – pas plus – de l'entreprise. Son problème est de gérer ces quarante ou cinquante fauves, de les stimuler et de les tenir, sans quoi ils se dévorent entre eux.

Il doit avoir la capacité à les identifier et à les faire venir, ce qui n'est pas évident. Par défaut, on sélectionne sur le savoir technique ou le savoir-faire, et non sur le savoir-être. Il est difficile pour un dirigeant de recruter des gens susceptibles de lui faire de l'ombre ou de le mettre en contradiction, mais s'il ne le fait pas il risque de se retrouver

seul avec une cour qui lui renvoie l'image qu'il attend. Le dirigeant doit être proactif, et cela est difficile dans une vie exigeante et stressée.

Quelle est votre relation à eux ?

Le principe de confiance est pour moi une règle absolue. Chacun a une place dans le projet. Sa place suivante ne doit dépendre que de lui, et certainement pas des erreurs des autres. Les collaborateurs ne doivent pas être en compétition. Mon rôle est d'assurer la cohésion de l'ensemble. Il est très important que les gens viennent me voir et me disent ce qu'ils pensent, sans imaginer que cela risque de leur poser problème. Je ne reproche jamais à quiconque de m'avoir dit quelque chose. Au contraire, je le remercie de me l'avoir dit.

En période de crise, je veille d'ailleurs particulièrement à ne pas céder à la tentation de reprendre les manettes de contrôle et sombrer dans une régression managériale. Les collaborateurs attendent au contraire un patron serein, qui a de la réserve pour être là où on a vraiment besoin de lui et qui ne participe pas à un état collectif de surexcitation.

Un ancien dirigeant :

La relation entre entreprises et salariés s'est fragilisée. Les salariés sont aussi paumés que tous. Ils ne savent pas non plus que faire pour sauver l'entreprise. Ils ne sont dupes ni des discours des syndicats ni de ceux des patrons, qu'ils voient faire des efforts. Ils savent qu'il n'y a pas de solution miracle. Les cadres vivent en direct les contradictions de l'entreprise.

J'ai pratiqué le management par hélicoptère. Un avion ne se pose que dans les aéroports connus ou dans les réunions programmées. Un hélicoptère peut se poser à tout moment là où on ne l'attend pas. Je choisissais de rentrer plus profondément dans telle affaire pour sentir les choses, reconforter ou remercier un lieutenant. Il faut un certain talent pour le pratiquer de manière naturelle : une attitude forcée se voit de suite. Il faut être curieux, ne pas avoir d'amour-propre et respecter tous ses collaborateurs, même ceux qui n'ont pas de galons.

Un jeune collaborateur :

Il y a beaucoup de gens, dehors, prêts à donner des conseils. Je préfère l'idée que ce soit des gens de l'entreprise. J'en viens progressivement à penser qu'il est bien qu'un dirigeant garde un ou deux copains quand il arrive en haut, quand la question « pourquoi lui ? » ne se pose plus. C'est utile d'avoir des gens qui sachent tenir tête. Au premier coup, sous la critique, on a un feedback négatif, mais ensuite on y réfléchit de nouveau. Il est indispensable d'avoir un miroir, mais il faut veiller à ce qu'il ne se transforme pas en éminence grise ou en cour flatteuse. Il faut garder la porte ouverte pour que les collaborateurs viennent raconter des choses en dehors de l'ordre du jour des réunions. La première cause de plantage d'un patron est l'aveuglement : très rares sont ceux qui paient simplement, en toute lucidité, le prix d'un choix stratégique se révélant a posteriori erroné.

Mon patron actuel a par ailleurs une capacité à « double-checker » ce qui se passe qui me semble essentielle. Il travaille beaucoup avec sa garde rapprochée, mais il conserve des échanges à tous les niveaux de l'entreprise via des rendez-vous fixés par son directeur de cabinet pour avoir des remontées directes du terrain et vérifier que sa garde rapprochée lui rapporte la vérité.

Un conseiller :

Si les agendas des dirigeants sont variés, un élément est frappant : le peu de temps qu'ils passent avec leurs collaborateurs directs, et, à l'inverse, l'importance du temps passé avec les investisseurs dans les roadshows. D'où cela vient-il ? Les nouvelles technologies permettent de nouveaux modes de communication, bien qu'elles ne remplacent pas des interactions de qualité. Le dirigeant a par ailleurs tendance à « take them for granted » : les collaborateurs ne sont pas à séduire, ils sont considérés, au moins inconsciemment, comme a priori soumis et dociles. Pourtant, il ne me semblerait pas absurde que le patron les voit personnellement au moins une heure par semaine. Une réunion collective en comité exécutif ne remplace pas une réunion individuelle, surtout en France où la pratique de la réunion collective se résume à ce que le chef parle et prenne les décisions. Les dirigeants pratiquent peu le « one-to-one » en France, où un rendez-vous est supposé durer une heure. Le « one-to-one » est facilité dans d'autres pays par le fait que les réunions courtes de 10-15 minutes sont courantes.

Faites-vous appel à des conseils externes ?

Il est toujours intéressant de voir ce que font les autres, de les écouter. J'utilise personnellement des conseils extérieurs. Ils ne sont pas destinés à l'entreprise. J'en ai très peu, mais des fidèles : nous nous disons les choses en face. Ils sont plus facilement en contact avec d'autres dirigeants. C'est pour moi un enrichissement de la réflexion, cela m'apporte de nouvelles idées. J'appelle cela mon *brainstorming* de la quinzaine, pour décrypter l'environnement, discuter sur certains thèmes, voir les suites de ce qui a été lancé avant.

Fut un temps, je m'obligeais aussi à aller dans les salons professionnels qui n'étaient pas ceux de mon métier, pour prendre du recul. On comprend mieux son métier en voyant les autres. Mais il faut surtout ne pas succomber à la tentation de copier !

Un conseiller :

L'appel aux conseils externes est très variable. Il est beaucoup plus répandu aujourd'hui qu'il ne l'était auparavant, et bien plus fréquent que ce que les gens imaginent. Il est parfois contraint : relations avec des banques d'affaires pour préparer des roadshows ou des rencontres avec des investisseurs, conseils en stratégie sur des projets ou sujets techniques. Il est aussi souvent destiné à avoir le point de vue du conseiller et assoir la légitimité de ses décisions. Il peut aussi être le fait de la solitude : le dirigeant n'a pas souvent grand monde vers qui se tourner, et il peut ainsi laisser tomber le masque. C'est alors une relation intuitu personae entre deux individus, et non entre institutions. Les jeunes générations de dirigeants consultent plus et l'avouent plus.

Un autre rôle des conseils externes est de propager l'information et le buzz. La moitié des banques d'affaires ne tient pas sa langue : ce sont les propagateurs de rumeurs numéro un. Les rumeurs se propagent dans les dîners en ville, jusque dans l'oreille d'un journaliste. Le dirigeant peut donc sciemment utiliser la banque d'affaires ou le conseil pour être conscient et agir sur ce qui se passe à l'extérieur.

V – ÉVALUATION DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE ET RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Par qui avez-vous le sentiment d'être évalué ?

L'évaluation est d'abord faite par le marché, autrement dit les actionnaires, lors de la présentation des résultats. C'est le jugement fondamental du monde moderne.

L'intermédiation des actionnaires se fait par le conseil d'administration, dont la mission essentielle est de juger l'efficacité du chef d'entreprise. Malgré la critique qui leur est souvent faite, je considère qu'un des gros avantages des conseils français est qu'ils comptent beaucoup de chefs d'entreprise. Quand le président est dissocié du directeur général, si le président connaît le métier, le jugement du conseil d'administration s'effectue facilement. Dans le cas général, où le président est aussi directeur général, les meilleurs conseils sont ceux où il y a beaucoup de chefs d'entreprise : ceux-ci ont la compétence et l'autorité pour juger, ils ne sont pas courtisans mais indépendants. Peu d'autres membres des conseils ont cette qualité. Les autres se focalisent souvent sur une fonction, sur laquelle ils pensent avoir une valeur ajoutée. Or le chef d'entreprise intervient par définition de manière horizontale et multifonctionnelle.

L'évaluation repose sur un processus très normé et transparent, mené par un comité de rémunération, qui s'appuie sur des *benchmarks*, guides et éléments essentiellement quantifiables et vérifiables de l'extérieur. Il faut toutefois avoir conscience que bien des choses ne sont pas mesurables, et que le mécanisme formel est donc assez pauvre.

Un jeune collaborateur :

L'évaluation du dirigeant se fait d'abord par lui-même, par rapport à l'objectif qu'il s'est donné. Les metrics sont le pouvoir, la grandeur, le fait d'être le numéro un. Les chiffres communiqués au conseil d'administration ne sont qu'un moyen vers une fin. Les résultats trimestriels sont importants au début, mais, sauf pour quelques exceptions et marathoniens du chiffre, ce n'est rapidement plus ça qui fait courir le dirigeant.

Vous êtes aussi administrateur général. Comment évaluez-vous vos pairs ?

En tant qu'administrateur général, je contribue en effet chaque année à l'évaluation de directeurs généraux.

Les conseils vivent en dehors des réunions formelles : on s'appelle, on échange pour se former une opinion partagée sur le dirigeant qu'on évalue. La formule du déjeuner avant ou après le conseil permet d'échanger. Le comité de nomination et de gouvernance fonctionne de manière formelle, mais en présence des représentants du personnel la parole y est forcément en partie contrainte. La vraie question est en fait le courage de certains administrateurs lorsque l'on vit des situations qui ne sont pas de longs fleuves tranquilles. Le job est facile lorsque l'on est en eaux calmes. Quand la situation devient difficile, cela aide d'avoir des critères d'appréciation, un fil à plomb, pour avoir le courage de prendre des décisions parfois très difficiles.

Quels sont les critères d'évaluation des dirigeants ?

J'avais le sentiment d'être évalué beaucoup trop exclusivement sur des critères financiers. J'ai donc proposé au conseil, qui a accepté, que le variable de mon salaire soit fixé à 60 % sur des critères quantitatifs et ratios financiers (croissance, rentabilité, etc.) et à 40 % sur des critères plus qualitatifs (mise en œuvre de grands plans d'action, grandes thématiques internes, relations sociales, gestion humaine, relations avec les actionnaires, etc.). Cela n'a pas choqué le comité de rémunération du conseil, qui m'a ensuite poussé à ce que j'adopte les mêmes critères vis-à-vis de mes collaborateurs.

Avec le recul, je crois qu'il y a deux composantes importantes à des échelles de temps différentes : bien gérer au quotidien, et faire quelques sauts quantiques réussis (grosses acquisitions, pari transformant...), sachant qu'il faut assurer la première pour réaliser la deuxième. Le court terme s'évalue année après année. Le long terme s'évalue a posteriori sur la capacité à faire faire des sauts quantiques à l'entreprise. L'histoire retient en effet surtout les grandes opérations structurantes.

Un jeune collaborateur :

Au-delà de la performance de l'entreprise, il existe une palette de critères plus sociaux. Le risque est que cette palette devienne un mille-feuille où chaque critère pèse moins de 5 %. Aucun ne vaut alors plus rien !

Un conseiller :

Quand on devient dirigeant pour la première fois, le désarroi peut vite venir après la période initiale d'euphorie. J'ai accompagné des dirigeants à ce moment-là, et je leur dis d'être clairs sur leur mandat. Or les dirigeants sont souvent nommés sans mandat. Personne ne se pose la question, parce que cela paraît évident. Je considère qu'il est sain d'obliger le board à formaliser le mandat et les règles du jeu, mais seule une minorité de boards le fait.

L'entreprise la plus progressiste d'un point de vue sociétal que je connaisse prévoit que l'évaluation repose à un tiers sur les objectifs financiers, un tiers sur la gestion des hommes et un tiers sur les priorités environnementales ou sociales. L'obsession de cette entreprise est de donner du sens aux gens. Elle cultive stratégiquement sa différence pour ne pas être « mangée », ou, si elle l'est, rester elle-même. Le directeur opérationnel y a au moins autant de poids que le directeur financier. Elle expose au conseil d'administration sa stratégie marketing, quand d'autres entreprises ne parlent jamais du produit mais que des marges.

Quel type de rapport entretenez-vous avec votre conseil d'administration ?

Le rapport du conseil avec le dirigeant doit un être rapport de confiance, sans quoi il faut que le conseil change le dirigeant ! Le conseil ne doit pas être le contrôleur du contrôlé. Par exemple, il me semble indiscutable que l'auditeur des comptes doit répondre au directeur général, sans qu'il y ait de circuits courts directs avec le conseil, sans quoi le directeur va craindre en permanence un couteau dans le dos. Le conseil peut par contre ensuite, s'il le souhaite, prendre un audit externe qui ne répond qu'à lui.

De manière plus générale, le rôle du conseil d'administration est d'arrêter la stratégie, sur la base d'une proposition du dirigeant, et de veiller à sa mise en œuvre. Il challenge le dirigeant, le conseille et amende ses propositions. Je considère ainsi que prévoir un comité stratégique au sein du conseil d'administration n'a pas de sens, car le rôle du conseil est justement de partager la réflexion et d'arrêter la stratégie avec le dirigeant.

Il y a aujourd'hui de plus en plus de règles qui s'imposent au conseil. Son fonctionnement est de plus en plus codifié. Le conseil est de plus en plus inquisiteur. Cela génère des auditeurs du comité d'audit du conseil et autres difficultés. Or, s'il règne du soupçon et une défiance permanente, le conseil devient une réelle contrainte. S'il s'agit simplement de rendre compte, alors il joue son jeu.

La confiance est essentielle. De même, quand un collaborateur dans l'entreprise me propose une société à racheter, je vérifie la cohérence, puis je donne mon accord dès lors qu'il y a un « *fit* » culturel. La confiance, la responsabilité et l'envie comptent plus qu'une variation de 15 % du prix.

La confiance accordée par le conseil au dirigeant renforce cependant l'exercice solitaire du pouvoir. Les gens suivent le dirigeant par défaut, sauf s'il propose quelque chose de très farfelu. Sa présentation fait la décision. Le rôle du conseil est alors plutôt de l'aider à cerner les sujets, et de le conforter dans les solutions choisies. Car rien n'est jamais écrit dans les livres : il y a des méthodes, mais jamais de réponses.

Un ancien dirigeant :

Les relations avec le conseil d'administration ont beaucoup changé depuis 1990-1995. Le conseil était une chambre d'enregistrement, toute dévolue au dirigeant. Il est maintenant constitué d'organes plus indépendants et sérieux, qui sont à la fois une aide et un censeur du dirigeant.

Les membres du conseil connaissent moins bien l'entreprise que son dirigeant. Ils sont capables d'évaluer le dirigeant et ses résultats, mais ont du mal à comprendre ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise et les relations avec les équipes. L'évaluation du dirigeant est donc très partielle et très rustique : elle tient en deux ou trois chiffres. Elle peut aussi reposer sur une autoévaluation qui est ensuite discutée avec le comité. Par défaut, les membres du conseil sont généreux, trouvent des circonstances atténuantes au patron, et voient les choses du bon côté pour faire plaisir et cultiver la relation humaine. Les administrateurs ont un avis sur l'emplacement du garage à vélos et la couleur de la moquette... pas forcément sur les grandes décisions. Mais ils assurent la gouvernance, regardent un bilan (et un bilan ne ment pas !) et apportent des connaissances générales du marché : chacun a son avis sur la Chine, l'Inde, l'Allemagne, etc. Sous la pression du marché et l'obligation de transparence, ils progressent dans leur rôle de juge de paix, néanmoins il leur est toujours difficile de savoir ce qu'il faudrait faire pour mieux réussir, en particulier si cela demande une action interne.

Le conseil est irremplaçable quand un patron se met à « déconner ». En régime de croisière, le conseil est un lieu de contrôle de la cohérence, de synthèse, de sagesse, mais ce n'est pas un lieu de pouvoir. Cependant, lorsqu'un dirigeant sort de route, « the board supports the CEO until it doesn't », et c'est alors un basculement dramatique.

Je n'ai jamais discuté de la mission de mon entreprise avec mon conseil d'administration. Le conseil s'en tient au convenu, on y dit toutes les choses qu'on a à dire, mais il ne s'agit pas de conversations intimes. Les relations avec le conseil ne m'ont jamais fait courir !

Un jeune collaborateur :

Nous sommes sortis du conseil d'administration uniquement mondain. Nous vérifions maintenant dix fois les chiffres avant de les montrer au conseil, les zones d'ombre sont nettoyées, il y a beaucoup moins de bêtises. Le conseil joue son rôle de défense contre le risque. Par contre, pour ce que j'en sais, nous n'en sommes pas encore aux débats de fond. Le conseil n'a pas de pouvoir, mais uniquement un rôle de validation des présentations préparées par les directeurs.

Le dirigeant peut franchir différents niveaux dans sa perception de la valeur ajoutée du conseil d'administration. Niveau 0 : je fais, je passe, sans me soucier du conseil. Niveau 1 : je fais semblant, mais toutes mes présentations sont dans un jargon incompréhensible. Niveau 2 : je vais voir les membres du conseil qui m'apportent quelque chose. Niveau 3 : j'établis une construction progressive avec le conseil sans dénaturer le fond des affaires, je consulte, j'écoute. L'évolution du comportement des managers est un processus de longue haleine.

Un conseiller :

Il est très important pour un patron de « gérer » ses actionnaires. Un gros actionnaire est à surveiller comme le lait sur le feu : le patron est toujours aux aguets, il passe deux heures chaque samedi avec lui au téléphone. Il compose soigneusement son conseil d'administration – et c'est un exercice très compliqué –, sans quoi cela peut devenir une vraie faiblesse de l'entreprise. Hors les représentants du capital, qui ne font pas débat, le dirigeant dose entre les effets de démonstration, les contraintes légales (présence féminine), un peu d'internationalisation, des noms prestigieux, etc. Il a une vraie latitude dans le choix. Les dirigeants font de plus en plus appel à des cabinets de recrutement spécialisés pour trouver de bons candidats.

Mais comment faire un vrai conseil avec des composantes aussi hétérogènes et dispersées géographiquement ? Je suis frappé par la médiocrité des conseils, en termes de fonctionnement collectif, sans émettre de jugement sur les gens pris individuellement. Quant aux assemblées générales, je me permets de dire tout haut ce que tout le monde pense tout bas, à savoir que ce sont des naufrages effrayants :

toujours les mêmes questions par les mêmes individus, le baron à perruque, l'étranger, le hippy... Il y a un vrai problème de démocratie dans le dialogue avec les actionnaires. Pour revenir au conseil d'administration, je considère qu'il ne joue absolument pas son rôle. Il est désincarné, et n'est lui-même pas clair sur son mandat. Il réagit à des propositions du management, mais n'impulse pas. Il ne se pose pas la question de la « santé » de l'entreprise, ou seulement de manière très anecdotique. En Allemagne ou aux États-Unis, le conseil rencontre les banques d'affaires, les conseillers, etc. En France, il ne le fait jamais. Si le conseil le faisait, le P-DG ne se sentirait plus légitime. Une nouvelle loi vient d'introduire dans notre pays la possibilité que le comité d'audit auditionne le directeur financier hors de la présence du P-DG : cela a été un traumatisme pour beaucoup de dirigeants. Cela ne relève pas d'un rapport adulte du dirigeant avec son conseil, mais d'une réaction de premier de la classe et de la hantise du zéro faute. Cela doit évoluer.

Toutes les polémiques qui touchent les chefs d'entreprise, et notamment leurs rémunérations, ne visent que le dirigeant, et jamais le conseil d'administration : la question n'est même pas soulevée. Aujourd'hui, le conseil de Lehman Brothers est poursuivi en justice aux États-Unis. Mais si la théorie laisse penser que les conseils anglo-saxons ou germaniques ont un rôle plus prononcé, la crise a montré que la situation n'était pas si différente de celle de notre pays dans la pratique...

La France n'a pas la culture du chairman. Le système à l'anglo-saxonne, avec une gouvernance à deux niveaux, ne marche pas en France, car le président se comporte comme un directeur général. Lorsque le président est un ancien directeur général, il explique que tout n'est jamais comme avant et qu'il faudrait faire autrement. S'il ne connaît pas l'entreprise, il n'arrive pas à avoir une valeur ajoutée.

L'évaluation repose essentiellement sur le conseil d'administration. Avez-vous aussi le sentiment d'être évalué par d'autres parties prenantes ?

Oui, bien sûr. Le patron est aussi apprécié par les salariés – il existe des baromètres sociaux, qui évaluent annuellement la confiance qu'ont les salariés dans le groupe, leur appréciation sur les conditions de travail, etc. – et les clients, par la qualité de service et le prix. Il est aussi jugé par la communauté financière, qui attribue des notes à l'entreprise, par la presse et l'opinion publique en général. Le jugement est souvent superficiel. Seule la crédibilité compte : croit-on ce que dit le dirigeant ? Quand l'entreprise va bien et que le cours de Bourse monte, on est toujours bien vu.

Dans une certaine mesure, je m'attache aussi moi-même à effectuer ma propre évaluation. Je me juge sur les résultats mesurés et mesurables, mais aussi sur la préparation du futur, l'état de la concurrence, la perception que j'ai de l'image de l'entreprise à l'extérieur, au sein de la communauté financière et au-delà, l'efficacité de l'organisation et la préparation de la relève. Je m'appuie sur des relais, des collaborateurs dont je sais qu'ils me disent la vérité sans risque, notamment parmi la filière RH, sur des enquêtes externes, plutôt à froid qu'à chaud, bien qu'elles soient souvent commandées suite à un conflit ou un accident, sur nos clients et partenaires, qui me renseignent sur la bonne organisation et leur perception de l'entreprise, ce qui constitue d'ailleurs la meilleure raison pour moi de les voir, sur les syndicats, qui sont une bonne source d'information une fois que l'on sait les décoder, certains ayant la mémoire longue et des références dans le temps, et qui donnent un point de vue détaché, étant peu au courant des intentions de la direction.

Un ancien dirigeant :

À long terme, toutes les évaluations se rejoignent, qu'elles viennent des actionnaires, salariés, clients, etc. Quand un dirigeant a un arbitrage à faire, il se détermine en cherchant la solution dans un autre espace-temps entre court terme et long terme. C'est souvent le mode de résolution d'un conflit social.

Un jeune collaborateur :

On ne peut pas dire que chaque partie prenante n'est intéressée que par un seul point : financier, économique, citoyen... Toutes jugent à tous les niveaux. Difficile cependant de savoir si la boucle est bouclée et si le système de gouvernance fonctionne. Il est sûr que les avis ou l'opinion des collaborateurs prennent de plus en plus de poids (les directeurs prennent de manière personnelle les 360° et les « employee surveys », et il y a une grande valeur ajoutée à bien les exploiter pour voir ses faiblesses et comprendre comment les corriger), ainsi que les risques sur la réputation de l'entreprise. Mais est-ce vraiment une évaluation ?

Un conseiller :

Même s'il nomme et révoque le dirigeant, le conseil d'administration n'est qu'une seule des parties prenantes. Tout dirigeant est évalué à tout moment chaque jour par ses collaborateurs, la pression de la rue, son comité exécutif, les banques, etc. Tout le monde se tourne toujours vers le dirigeant, et l'évalue implicitement.

Est-ce que le jugement de vos pairs compte pour vous ?

On se compare toujours à ses pairs. Mais l'appréciation des pairs n'a d'importance que lorsque l'on a véritablement confiance en eux. Or, les relations avec les pairs ne sont pas toujours complètement spontanées. Elles ne comptent vraiment que s'il existe autour de vous des gens capables de vous dire franchement ce qu'ils pensent sans vous vexer.

Un ancien dirigeant :

Il peut y avoir une déconnexion complète entre l'image de l'entreprise dans le « milieu », très inerte, peu différenciée, et l'évolution précise interne. L'écho des pairs ne m'a jamais aidé à comprendre ce qui allait bien ou mal dans une entreprise. Les pairs se contentent souvent de la façade, sans creuser le fond.

Il existe aussi une forme de reconnaissance internationale : être invité à Davos, dans des cercles européens, etc. Certains patrons aiment cela, d'autres non, selon leur volonté de regarder à l'extérieur et leur intérêt pour les questions globales comme le développement durable. Je considère pour ma part que cette présence est importante, car elle place l'entreprise dans des endroits porteurs pour le business : mieux vaut être connu positivement. Le fait d'être dans l'establishment international est « good for business ».

Un conseiller :

Le jugement des pairs est toujours très important. Il continue à influencer la plupart des dirigeants.

J'ai un exemple de paradoxe montrant que les patrons voient uniquement leurs pairs français. J'ai invité le directeur général d'une grande entreprise française à un séminaire international où étaient présents tous ses concurrents : il a décliné l'invitation, disant que ce n'était pas important. Sans doute avait-il peur de l'anglais et des normes de comportement anglo-saxonnes. Je l'ai invité un mois plus tard au même genre d'événement, mais avec uniquement des entreprises françaises : il a accepté sans problème. Une partie des dirigeants a encore du mal à l'international. Ils ont besoin d'un interprète en anglais, alors que ce n'est jamais le cas d'un patron allemand ou néerlandais. Ils ne connaissent pas forcément les codes : ils sont issus du système français, long et élitiste, et n'ont pas fait d'études anglo-saxonnes ou de MBA. Les dirigeants des petits pays ont l'avantage d'avoir souvent fait leurs études à l'étranger.

VI – LÉGITIMITÉ DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE

Quand un dirigeant est-il légitime, illégitime ?

La légitimité ne se mesure pas avec un étalon au pavillon de Breteuil.

Un chef est légitime quand il réussit, et illégitime quand il échoue. Il est légitime lorsqu'il met en œuvre une stratégie et délivre des résultats avec l'adhésion du corps social de l'entreprise, et illégitime en cas d'absence de résultats ou de non-respect de l'éthique, en particulier lorsqu'il utilise ses fonctions à des fins qui ne sont pas celles de l'entreprise.

Les gens capables d'apprécier la légitimité sont avant tout les actionnaires. Le terme « mandataire social » a un sens précis : les mandataires ont la confiance des actionnaires par l'intermédiaire du conseil. Leur appréciation relève d'un rapport entre la réalisation « day-to-day » des objectifs, et l'ambition de ces objectifs. Il faut beaucoup entreprendre pour réussir un peu.

Beaucoup de publics se saisissent aussi de cette question de la légitimité, mais les seules personnes qui peuvent en juger, structurellement, sont les actionnaires. Ensuite, bien sûr, la cohésion autour du dirigeant est nécessaire, et il doit avoir la confiance des collaborateurs, du corps social, et des interlocuteurs ou partenaires de l'entreprise. Il doit aussi s'assurer, dans tous les pays où l'entreprise est présente, de la « *compliance* » ou acceptabilité de l'entreprise, que celle-ci soit bien perçue comme citoyenne. Si un dirigeant a une légitimité interne auprès de ses collaborateurs, il est insubmersible. S'il n'est pas légitime en interne, il n'aura pas d'autres formes de légitimité. Ce sont de bons résultats dans la durée qui lui permettront d'être au plus près d'une forme de légitimité universelle.

Un ancien dirigeant :

On ne peut pas vraiment dire que les actionnaires jugent de la légitimité. Si la boutique tourne bien, ils gardent le dirigeant, sinon, ils en changent. C'est un peu binaire. La légitimité renvoie plutôt à l'opinion de masse.

Les sorties de route des patrons proviennent le plus souvent du manque d'écoute. Les collaborateurs ne disent au patron que ce qu'il veut entendre, et pour peu qu'il soit un

*peu autoritaire, il n'y a vite plus de corde de rappel. La maladie s'appelle la présidenti-
alisation. Elle s'attrape par voie de presse et d'exposition médiatique, qui développe
l'ego et encourage le narcissisme.*

*Un quart des patrons pètent les plombs, car ils perdent le contact avec la réalité. C'est
le « trapping » ou la grosse tête, après des années en jet privé. Un patron m'a récemment
dit qu'il n'y avait pas de stress dans son entreprise. J'ai compris qu'il avait décroché.
J'en ai déjà vu un ou deux autres dans ce cas. L'un d'eux, initialement sympathique, est
devenu, suite à des attaques extérieures sur son style de vie, très désagréable et a
terminé dans un cercle de la persécution, isolé avec une de ses collaboratrices. Un
autre affichait une indifférence méprisante lorsqu'on le questionnait sur sa rémunéra-
tion. De tels comportements ont toujours existé, mais ils sont d'autant plus accentués
que l'entreprise est de taille importante. Les Américains ont d'ailleurs une manière très
hypocrite d'aborder le problème : ils affirment par exemple que, pour des raisons de
sécurité, les patrons ne peuvent pas voyager sur les lignes ordinaires mais doivent
emprunter l'avion de leur entreprise, tout en payant de leur poche le prix d'un ticket de
première classe. C'est symptomatique de l'idée de considérer les patrons comme une
caste à part.*

*Jake Welch exigeait chez General Electric valeurs et résultats : on a des valeurs et
on veut des résultats. Lorsqu'un collaborateur a les deux, c'est très bien. Lorsqu'il n'a
aucun des deux, il est viré. Lorsqu'il a des valeurs et pas de résultats, on lui donne
une seconde chance. Lorsqu'il n'a pas de valeurs mais obtient des résultats, c'est un
cauchemar. J'ai déjà refusé une promotion dans un cas comme celui-là.*

*L'autisme, la perversité, la manipulation, l'ego, l'hypertrophie de l'ego, la trop grande
distance entre le dit et le vécu, l'absence trop marquée d'exemplarité dans la vie cou-
rante et personnelle (une personne, même un dirigeant, est une, et ne peut prétendre
être schizophrène) sont des causes d'illégitimité.*

Un jeune collaborateur :

*Plutôt que de dire que la légitimité est affaiblie, on peut dire que l'importance de la
légitimité a augmenté : on ne posait auparavant pas la question a priori. C'est aujourd'hui
un prérequis avant de parler d'efficacité ou d'autres compétences.*

*Curieusement, les dirigeants ne verbalisent pas leur système de valeurs. Ils s'autorisent
à parler de leur sujet, mais ne prennent pas la parole sur tout et rien : ils ne se sentent
pas légitimes pour parler d'autre chose que de leur business. Ils sont très focalisés sur*

leur entreprise. Leur lecture quotidienne est une revue de presse qui relate uniquement les nouvelles dans leur domaine. Les conversations ne tournent que sur le business. Personne n'a idée de ce qu'ils font pendant leur temps libre – s'ils en ont. Ils vont en séminaire à l'international de 8 h 30 à 22 heures... sans sortir de la salle de conférences à côté de l'aéroport. Ils ont une vraie réticence à parler de valeurs qui pourraient pourtant être un marqueur discriminant dans la compétition. Les salariés y sont d'ailleurs très attachés, et en ont des attentes très concrètes. C'est sans doute en partie lié à leur éducation : les patrons américains ont une licence de droit à Harvard et un sens de la culture générale différent. C'est dommage : il y aurait des patrons qui, sans dire des choses très compliquées, pourraient exprimer un intérêt social et sociétal.

Un conseiller :

Historiquement, le dirigeant d'entreprise, comme un chef d'État, reposait sur un système hiérarchique qui était le fondement de sa légitimité. Il y a toujours besoin d'un chef et de l'image de l'autorité, sans quoi les gens sont perdus : ne pas avoir de chef est extrêmement difficile et ce n'est pas une pratique de l'espèce humaine. Le chef est la représentation symbolique à l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise, d'une personne morale ou d'une institution. Il en découle sa mission de définition de la stratégie. La France est un pays qui a commencé à utiliser le conseil en stratégie de manière très tardive. Pourquoi était-ce acceptable ailleurs et pas en France ? Parce que le chef était le point d'arbitrage suprême : sa position consacrait, depuis le sommet de la pyramide, l'évolution de toute sa carrière.

Aujourd'hui, le chef d'entreprise est plus un point de synthèse qu'un point de légitimité. L'entreprise est au centre de forces différentes (entre les stakeholders : collaborateurs, clients, ONG...) que le dirigeant équilibre et dont il fait la synthèse. La légitimité vient de l'exercice et non de droit. Cela est un grand changement par rapport à la situation historique.

La légitimité d'un homme-dirigeant à un moment donné a différentes composantes. La part technique diminue, même si elle reste présente dans certains secteurs. Elle repose ensuite paradoxalement plus sur ce qu'on a fait avant, dans le passé, que sur ce que l'on est ou ce que l'on va faire. Elle comprend aussi un élément culturel. Être « Herr Doktor » est la base de la légitimité en Allemagne. La vision américaine est beaucoup plus souple, et met en avant une plus grande variété des profils : l'adéquation entre l'individu et le rôle qu'il joue est plus importante, et le passé est un marqueur sans constituer la base de la légitimité. Enfin, la légitimité peut reposer sur un code de progression dans l'entreprise, le fait d'avoir franchi toutes les étapes nécessaires.

Les entreprises ont tellement changé en quelques années que plus personne ne sait vraiment ce qu'elles font. Les personnalités des dirigeants sont les mêmes qu'avant, mais le processus de sélection a changé. Les études ne suffisent pas. Il faut avoir fait ses preuves.

Pour rétablir la légitimité aujourd'hui, mes recommandations sont sur deux plans : améliorer la formation et la sélection des dirigeants, et communiquer sur la place des dirigeants en tant que corporation.

Un dirigeant est-il légitime dès le premier jour ?

Auparavant, le patron était adoubé par son prédécesseur, et cela suffisait. Maintenant, il doit faire ses preuves par l'intérieur et avoir une vraie présence sur le terrain, notamment à l'international, dans la durée.

La vraie prise de légitimité s'effectue quand on réussit un coup, une acquisition emblématique par exemple. Être un bon gestionnaire ne suffit pas. Il faut aussi faire un saut suffisamment élégant, qui frappe les esprits. M. Zacharias ne tirait pas chez Vinci sa légitimité de sa gestion au quotidien, mais de sa capacité extraordinaire à faire des sauts quantiques. Un bon dirigeant est un bon gestionnaire qui sait faire des sauts.

Le problème est que l'opportunité du saut quantique arrive sans prévenir. Il ne faut pas, a priori, le réaliser trop tôt, sans quoi on risque l'échec par manque d'expérience. Il faut donc se donner le temps. Mais les circonstances peuvent être telles que le dirigeant est rattrapé par la conjoncture, avant d'avoir été capable de faire un tel saut, comme cela a été le cas pour des patrons soudainement débarqués pendant la crise.

Un ancien dirigeant :

Il est important de développer sa légitimité d'abord vis-à-vis de ses collaborateurs, ensuite des actionnaires, et enfin des autres parties prenantes. À son arrivée, mon successeur a consacré ses six premiers mois à des actions spécifiques destinées à construire sa légitimité auprès des actionnaires, même si elles n'étaient pas fondamentalement utiles pour l'entreprise. Il a joué la carte du changement pour s'imposer face aux actionnaires. Maintenant, il est plus libre pour se consacrer aux salariés.

Il faut ensuite que le dirigeant reste suffisamment longtemps dans son poste. Une durée au poste de patron de 4-5 ans est une mauvaise formule. Une durée de l'ordre de 10 ans est plus adaptée, surtout dans les business où les cycles d'investissements sont longs. Actuellement la durée moyenne me semble plutôt être de 8 ans.

Un jeune collaborateur :

Il y a une chose qui me frappe : la notion du temps. Ma préoccupation est que le succès de l'entreprise s'inscrive dans le temps. Les affaires ne se font pas en un jour. Il n'y a rien de plus lent que le capital humain : l'investissement paie dans 5, 10 ou 15 ans. Je crois que la durée moyenne d'un CEO aux États-Unis dans son poste est de 7 mois. C'est ingérable ! La légitimité du dirigeant vient de sa réussite dans la durée. Lindsay Owen-Jones est resté 22 ans patron chez L'Oréal. Les modèles familiaux et patrimoniaux sont parmi ceux qui réussissent le mieux.

Or, aujourd'hui, le temps est mis à mal par la Bourse, les finances, les actionnaires de court terme. Il s'accélère avec l'accroissement de l'accès à l'information. Il y a quinze ans, il n'aurait pas été question de publier des chiffres tous les trois mois. Cela change la manière de manager. Si un investisseur de long terme prenait un peu de recul, il se rendrait vite compte qu'il n'est pas dans son intérêt de demander une présentation publique des résultats tous les trois mois.

La rémunération intervient-elle dans la légitimité ?

La rémunération des dirigeants est une question compliquée, car nous habitons dans un pays qui est, de ce point de vue, à problèmes. Les Français sont convaincus qu'il n'y a pas besoin de qualités particulières pour être dirigeant. Au XIX^e siècle, il y avait un grand respect pour la classe dirigeante, illustré par les idées de Proudhon. Au XX^e siècle, avec le développement massif du salariat, les entrepreneurs sont devenus très minoritaires. Depuis la fin du XX^e siècle, ils se cantonnent principalement aux exploitants agricoles, petits commerçants, petits artisans, etc. La nationalisation a donné l'impression qu'il n'y avait pas de différence entre les fonctionnaires et les chefs d'entreprise, donc il n'y a pas de raison de les payer plus.

Pendant longtemps, la rémunération était inconnue, et les modes de rémunération divers. Puis est venu le monde de la transparence. Les rémunérations ont augmenté car les performances de l'entreprise se sont améliorées, notamment par rapport au temps où elles étaient nationalisées. Les entreprises ne sont pas comparables avec

ce qu'elles étaient avant : elles ne sont plus du même ordre de grandeur. Les anciens dirigeants maintiennent pourtant qu'il n'y a pas de raison de payer autant les nouveaux. Cela est devenu un sujet de débat dans tous les pays, et plus encore en France qu'ailleurs. Mais la question du niveau de rémunération concerne exclusivement le conseil d'administration et les actionnaires.

Un dirigeant est bien payé, non pas parce que c'est lui comme individu, mais parce qu'il remplit son rôle. Je trouve ainsi qu'il est stupide de parler des « grands patrons ». Il faudrait parler des « patrons des grandes entreprises ».

Un ancien dirigeant :

Le sujet est assez typiquement français. Les patrons chinois sont très bien payés dans un pays qui se dit pourtant communiste. Dans les sondages européens, c'est toujours la France qui est la plus critique sur la mondialisation et les entreprises. Les Français donnent l'impression d'une coupure, comme si chez eux les dirigeants, traités différemment du commun des mortels, considéraient être d'une autre nature. Le public ne vise que le patron. Il ne s'est pas rendu compte que tous les hauts cadres de l'entreprise ont aussi vu une grosse augmentation de leur rémunération.

Il est cependant vrai que les rémunérations sont souvent exagérées. La théorie du marché que l'on invoque toujours est très élastique : en dehors du salaire, il y a beaucoup d'autres paramètres qui interviennent dans la motivation. C'est d'abord une question d'éthique personnelle. La situation évolue positivement : les principaux abus récents seront difficiles à renouveler. Je suis partisan que la rémunération des dirigeants soit inférieure à celle qu'ils touchent actuellement, mais pas d'un facteur 10. Je suis aussi contre la suppression du contrat de travail : cela contribue à l'idée que le patron est différent.

Je n'ai cependant jamais entendu dire que l'autorité d'un patron était inversement proportionnelle à sa rémunération, d'autant plus qu'en général les salariés sont moins critiques avec leur propre patron qu'avec ceux d'autres entreprises. Au moins, lui, il travaille !

Un jeune collaborateur :

Il y a différentes lectures de la rémunération. La lecture selon laquelle l'emploi est une denrée marchande conduit mécaniquement, par comparaison des uns avec les autres, à augmenter les standards de rémunération. Une lecture capitaliste repose sur la valeur

que le dirigeant crée. Le problème vient lorsque les dirigeants ont le sentiment d'être les seuls à pouvoir comprendre la question, à ressentir la même chose, et que les énormes rémunérations deviennent pour eux la norme. C'est alors n'importe quoi : les dirigeants s'influencent mutuellement, ne se fréquentent qu'entre oligarques et partent en vrille sur le fric. Cela devient leur « vrai monde » : c'est le signe d'une perte complète de lucidité.

À quel moment vous êtes-vous sentis « bon, au bon endroit, au bon moment » ?

Je suis fier de mes succès patents. Je me suis senti bon le jour où j'ai lancé une OPA hostile, et le jour où elle a été réussie. Je me sens bon quand un projet difficile, lancé avec une neutralité du comité exécutif marquant un relatif manque d'enthousiasme, tient finalement la corde. Je me sens bon quand je donne les moyens à un jeune de faire ses preuves et que je constate son succès cinq ans plus tard, ou quand j'ai choisi quelqu'un sur une mission et que celle-ci est un succès.

Au fond, mes moments de réussite interviennent lorsqu'un collaborateur dans l'entreprise rencontre un grand succès, et que j'ai préalablement pris une décision pour rendre cela possible. Ou quand je me retourne vers le passé, et que je constate que l'entreprise a démontré sa capacité à changer et à être capable de se lancer.

Y a-t-il un modèle de « bon » dirigeant ?

Les modèles de bons dirigeants sont ceux qui ont réussi à développer leur entreprise, sur deux aspects. D'une part interviennent la rentabilité, la vitesse de développement et le positionnement de l'entreprise dans le secteur d'activité : est-elle leader ou en voie de l'être ? D'autre part la solidarité importe, ou comment les salariés adhèrent à l'entreprise, leur appétit au travail, le degré de cohésion des équipes, ce dernier point étant d'autant plus important qu'on se rapproche du sommet hiérarchique.

Il faut toutefois garder une certaine modestie. Tout dirigeant a des hauts et des bas, aucun n'est toujours parfait. Par ailleurs, tel dirigeant va se distinguer dans une situation donnée : une innovation technologique novatrice dans un secteur *high-tech*, le passage d'une entreprise mono-métier d'un territoire restreint à une position mondiale par régularité, acharnement et opiniâtreté, une restructuration réussie et nécessaire, bien que douloureuse et peu glamour.

Un ancien dirigeant :

Je n'ai pas de modèle... sauf mon prédécesseur ! J'ai un grand respect pour beaucoup de grandes choses accomplies par des hommes, mais je n'en vois pas un qui aurait toutes les qualités : malgré leurs réussites, je les juge soit trop brutaux, soit trop interventionnistes, soit vraiment différents... J'ai par contre quelques antimodèles !

Il faut se méfier des figures emblématiques. Le succès d'un moment n'empêche pas des difficultés à venir. Il arrive que des gens très en vue tombent ensuite. Un succès est toujours dû pour partie au mérite du dirigeant, mais il dépend aussi en grande part de la conjoncture et d'éléments extérieurs.

Je suis très sensible à l'adage « personne n'est parfait ». Il faut donc assurer un turn-over suffisant du dirigeant. Les contraintes qui pèsent sur un patron sont plus usantes qu'auparavant. Il faut vérifier que le patron reste en forme, et préférer assurer sa relève que risquer des prolongations décevantes.

Un jeune collaborateur :

Par définition, un bon dirigeant est un mouton à cinq pattes dans la boîte du Petit Prince. Il n'y a pas de bon dirigeant en soi. Il y a des hommes adaptés à une culture d'entreprise, à un écosystème, qui sont au bon endroit au bon moment. Deux directeurs ne sont pas interchangeables : Bill Gates et Steve Jobs dirigent des sociétés apparemment semblables mais dont la culture est de fait très différente, et ils ont tous deux réussi à les mener au succès. Je pourrais citer le patron meilleur vendeur, le plus visionnaire, le plus humble, le plus innovant, celui illustrant le management interculturel, ayant la plus grande conscience de son rôle social, celui qui a le plus la « niaque », qui aura le mieux géré une fusion... mais ce n'est pour chaque personne qu'une seule dimension d'excellence.

Un portrait-robot du dirigeant modèle donnerait un consensus mou : calme, posé, visionnaire... Le pire serait d'aboutir à une bande de clones à l'anglo-saxonne, qui parlent tous de « diversity and corporate responsibility ». Il y a le risque horrible aujourd'hui de tout normaliser. Or, pour inspirer, il faut être dans la différence. Les gens ne sont jamais aussi convaincants que lorsqu'ils sont eux-mêmes.

La culture américaine est tellement normée : tout le monde est d'humeur égale, il n'est pas question de crier, les angles sont gommés. Mais cela doit rester un « truc »,

un vernis, pas le reflet de la personnalité. La forme devient non négociable pour un dirigeant de demain, mais cela ne doit pas l'empêcher d'exprimer sa personnalité et de mettre en avant ses aspérités. C'est cela qui inspirera ses collaborateurs et les stakeholders externes.

La légitimité du dirigeant est-elle affaiblie ?

Il y a une évolution dans ce que la société dans son ensemble demande au dirigeant. La légitimité du dirigeant est plus facilement contestable et critiquée en raison des valeurs que la société nationale met en exergue aujourd'hui, et parce que la médiation de l'entreprise est plus forte : tout est plus public et plus connu, et dès que quelque chose dérive, le dirigeant est immédiatement attaqué.

Cela peut conduire à la remise en cause du dirigeant par les actionnaires, car les actionnaires sont eux-mêmes sensibles à leur environnement et leurs représentants souvent plus encore. Les critères d'évaluation bougent, mais les résultats financiers restent déterminants : s'ils sont bons, le chef est maintenu ; s'ils ne le sont pas, il arrive parfois qu'il reste...

Le contexte est cependant plus difficile. Le temps passe beaucoup plus vite. Il faut plus de temps dans une grosse entreprise pour arriver jusqu'au sommet, et on y reste moins longtemps. Je ne dis pas que cela est négatif, mais cela contribue à un affaiblissement de la légitimité du dirigeant. La fonction est aussi beaucoup plus fatigante aujourd'hui qu'elle ne l'a été. L'acceptation de la parole du dirigeant de « droit divin », sans qu'il ait besoin de convaincre, sans qu'il ait de comptes à rendre, a disparu. Le dirigeant ne peut plus décider ce qu'il va faire en se levant chaque matin. Quand le dirigeant d'hier allait une fois tous les deux mois dans un pays frontalier, le dirigeant d'aujourd'hui a un ou plusieurs déplacements par semaine, avec deux déplacements par mois impliquant un décalage horaire important. S'il ne se plie pas à ce rythme, il n'est pas légitime.

Pour autant, la légitimité de la fonction elle-même du dirigeant n'est pas contestée : l'entreprise a besoin d'un dirigeant, la critique porte seulement sur son comportement et son attitude. Ainsi, dans le scandale qui entoure le patron de BP, ce n'est pas le fait qu'il y ait un patron, qu'il ait un yacht et qu'il soit bien payé qui est contesté, mais le fait qu'il fasse une croisière de luxe pendant la marée noire. La contestation porte sur le comportement du chef d'entreprise dans ces circonstances-là, à ce moment-là.

L'attaque de la légitimité du dirigeant me semble particulièrement criante en France. Dans d'autres pays, c'est une contre-performance, un défaut d'anticipation, le fait d'être passé à côté d'une opportunité, qui délégitime un dirigeant et conduit à sa sortie. En France, la méfiance est permanente. On continue à payer le prix des bêtises de mauvais dirigeants, sans aucune lucidité, qui ont renforcé une forme d'envie et de jalousie nationale qui s'exprime lorsqu'il est question d'argent. La société française a un souci d'égalité et d'égalitarisme. Les choses sont dorénavant appréciées à l'aune du développement durable, dans toutes ses composantes, et de la recherche de « sens », dont l'importance ne cesse de croître.

Nous vivons dans une société à laquelle il faut s'adapter : il faut réfléchir à notre positionnement. Je sors d'ailleurs tout juste d'un congrès de notre groupe sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Car la question de la légitimité se pose au regard du dirigeant, mais surtout au regard de l'entreprise : or on progresse encore peu dans la compréhension de ce qu'est une entreprise et de ce qu'on peut, ou pas, lui demander. Je pense que la faute en incombe au moins en partie à la presse française, dont le traitement de l'actualité économique est de qualité très médiocre en comparaison avec d'autres pays comme le Royaume-Uni ou les États-Unis.

Je considère qu'une des parties prenantes avec lesquelles nous avons le plus progressé est le monde syndical (hors l'Atlantide du secteur public...). Les entreprises ont compris qu'elles avaient les interlocuteurs syndicaux qu'elles méritaient. Ils sont mieux formés, et donc plus respectueux et raisonnables. Les interactions de qualité avec les médias restent inexorablement inexistantes, mais les relations avec la communauté financière, par nature compliquée et en opposition permanente entre court terme et long terme, se sont elles aussi améliorées.

Par contre, il me semble que la relation politique a régressé : en France et en Europe, la sphère publique considère de manière inquiétante que l'environnement compte plus que l'économie, sans pour autant jouer le rôle d'organisme régulateur face à la concurrence internationale. Or les entreprises n'ont jamais eu autant besoin du soutien des États dans la guerre économique mondiale. La période bénie où elles pouvaient se permettre de mépriser l'État est terminée. La cause n'est pas perdue : certains comprennent bien l'urgence de l'action, mais il reste pour d'autres, ceux qui ne voient dans l'entreprise que le grand méchant qui exploite et gagne beaucoup d'argent, un grand chemin à parcourir.

L'entreprise est la communauté humaine la plus dynamique aujourd'hui. C'était auparavant la nation, ou les groupes religieux. L'entreprise bouge beaucoup, ce qui peut poser

des problèmes aux autres, et augmente le faisceau de contraintes sur elle. C'est incontestable. L'entreprise dérange. L'entreprise sera libérée lorsqu'elle n'aura plus la force créative.

Un ancien dirigeant :

La classe patronale dans son ensemble a fait l'objet de beaucoup de critiques. Le grand public juge contradictoire d'une part l'ouverture de l'éventail des rémunérations, même si les rémunérations françaises restent inférieures à celles d'autres pays, et d'autre part les évolutions économiques ayant des conséquences sociales, quand bien même les plans sociaux sont richement dotés.

En France, nos concitoyens pensent que les chefs d'entreprise, outre leur rémunération, ne se préoccupent pas de délocalisation ou de chômage. Ils sont critiques envers les patrons en général, mais pas envers leur patron. Le mouvement est cyclique. Après Mai 68, les patrons étaient épouvantables. Dans les années 1980, la presse économique a vanté leurs mérites. Aujourd'hui, ils sont redevenus épouvantables. Mais est-ce vraiment profond ? L'objectif explicite de l'emploi en France est toutefois à cet égard une grosse bêtise qui leur nuit beaucoup !

La déconnexion entre le local et le global, à laquelle nous ne pouvons pas grand-chose, s'accompagne d'une dissociation de l'intérêt des gens envers l'entreprise. En particulier, des salariés qui savent que leur boîte peut être revendue dans cinq ans n'y prêtent pas la même attention. Les Français reposent leur implication sur une adhésion au projet, l'émotionnel est très important dans notre pays, alors que le monde, et en particulier la culture anglo-saxonne, s'attache au fonctionnel, aux résultats. Aux États-Unis, les gens sont très respectueux envers leur patron, mais très indépendant intellectuellement : ils vont faire des commentaires immédiatement. En France, ils peuvent continuer à soutenir leur patron même lorsqu'il fait une « connerie ».

Un jeune collaborateur :

La crise européenne, très grave, a pour conséquence de remettre en cause les élites. Elle a montré que la génération du baby-boom nous a plantés et s'en est mis plein les poches. Cela s'ajoute à un fond français anticapitaliste. J'entends aujourd'hui, parmi mes collaborateurs, des prises de position qui auraient été impensables il y a vingt ans !

Le rédacteur en chef de The Economist a publié il y a dix ans un livre sur les « cosmocrates », ces hommes qui passent leur vie entre avions, hôtels, résidences secondaires, et qui ne se rendent plus compte de la vie réelle. Cela me préoccupe fortement.

Les dirigeants d'entreprise font souvent le procès aux hommes politiques qu'ils ne comprennent rien à l'économie : à l'inverse, les hommes politiques leur font le procès qu'ils ne comprennent rien au peuple. Les deux ont raison. C'est particulièrement vrai dans le domaine de la finance.

Le populisme ambiant n'est pas un hasard. Il répond à une interrogation profonde de l'ensemble de la population sur ses dirigeants. L'affaire Woerth-Bettencourt touche exactement à cela.

Or, on ne peut pas mettre de radars partout. Au final, seule la vertu individuelle peut faire la différence. Il faut que chacun accepte d'être raisonnable, de ne pas faire preuve d'excès et d'arrogance.

Un conseiller :

La légitimité du dirigeant d'entreprise est affaiblie, mais comme celle de tous les détenteurs de l'autorité, que ce soit dans l'entreprise, en politique ou dans la cellule familiale. Nous sommes dans une société post-soixante-huitarde de contestation, cynique, se défiant du pouvoir. Le dirigeant est jugé sur une grille de critères plus complexe et mouvante, et la probabilité qu'il échoue augmente.

Est-ce une préoccupation ? L'ancienne génération de dirigeants était soucieuse de son image publique et de sa légitimité. La jeune génération ne se pose pas la question de la légitimité, mais plutôt de l'admiration : ils vivent une situation tellement difficile et éphémère qu'ils se développent plus dans une logique de survie que dans une logique d'héritage et de légitimité.

Je leur demande souvent ce qu'ils veulent apporter, eux, personnellement, à l'entreprise. J'ai souvent un grand blanc en réponse, ou alors quelque chose de très convenu. La moitié des dirigeants n'a pas la réponse. C'est d'autant plus compliqué pour eux que personne n'est là pour les aider à répondre.

3

Réflexions sur le dirigeant d'entreprise

« Année record pour les bonus à Wall Street » (12/10/10)¹. « “ La Bourse est devenue un casino géant ”, selon les professionnels de la finance » (11/10/10).

« L'Oréal au cœur de nouvelles spéculations » (13/10/10).

« La direction de Thales se prépare à des réductions d'effectifs » (5/10/10). « Alstom va supprimer 4 000 postes d'ici mars 2012 » (4/10/10). « En Belgique, Opel ferme une usine et licencie 1 300 personnes » (4/10/10).

Les patrons seraient-ils des marionnettes ? On entend dire qu'ils n'ont plus de pouvoir. Ils seraient aux mains des financiers, spéculateurs, banquiers d'affaires et milliardaires sans scrupules, qui s'enrichissent sur le dos de l'entreprise en achetant ses dirigeants à grands coups de rémunérations flamboyantes. L'entreprise, ses hommes et sa culture seraient la variable d'ajustement de schémas complotés par des actionnaires volatiles et cupides. Le conseil d'administration serait un leurre de démocratie.

« Le BIT estime que l'emploi ne retrouvera son niveau d'avant la crise qu'en 2015 » (01/10/10).

« La mobilisation des “ Lejaby ” face à une direction qui “ ne fait pas dans la dentelle ” » (23/09/10). « France Telecom a du mal à tourner la page de sa crise sociale » (09/09/10).

« Airbus fait fabriquer les aérofreins de l'A350 en Chine » (16/09/2010). « PSA songe à faire fabriquer la remplaçante de la berline C6 en Chine » (22/09/10). « Un groupe chinois se déclare prêt à croquer United Biscuits » (28/09/10).

1. Toutes les citations sont extraites des journaux *Le Monde* ou *Le Figaro*.

Les patrons seraient-ils des conducteurs de berline sans volant et sans permis, naviguant dans le brouillard, payés au tarif des pilotes de formule 1 ? Ils appuieraient sur l'accélérateur sans relâche, et sans savoir où ils vont, où sera l'entreprise dans un an, un mois, une semaine, un jour. Ils ne prendraient jamais le temps de soulever le capot de la berline pour vérifier l'état du moteur et le moral des salariés. Ils auraient vendu la roue de secours lors du dernier plan de départ : elle ne servait à rien.

« *Patrons et banquiers sur le pont [d'un yacht]* » (04/07/09). « *Splendeur et misère au cap d'Antibes* » (12/03/10).

« *+ 41 % de salaire pour le patron de BP* » (05/03/10). « *Le congé du patron de BP critiqué* » (20/06/10).

« *Le salaire des cadres au régime sec* » (05/10/2010). « *Le budget santé des ménages a augmenté de 50 % entre 2001 et 2008* » (28/09/10). « *À Paris, acheter un logement devient quasi impossible* » (27/09/10).

Les patrons seraient-ils des extraterrestres, vivant sur une planète-bulle où des chauffeurs conduisent des limousines entre l'aérodrome où a atterri leur jet privé et le port de Saint-Tropez où les attend leur yacht ? Ils ne comprendraient plus les terriens ordinaires, ceux qui galèrent pour attraper un RER bondé, ceux qui attendent un logement social ou une place en crèche, ceux qui dépriment faute de repères, ceux à qui on a fait changer trois fois de job et qui choisiront peut-être d'en finir tristement.

« *Les patrons les mieux payés ne sont pas ceux qui travaillent le mieux* » (Le Figaro, 26/01/10).

« *L'ex-P-DG de Vinci sur le banc des prévenus* » (25/03/10). « *Sarkozy " approuve " la décision de Proglia* » (22/01/10). « *L'ex-P-DG de Valeo réclame 2,5 M€* » (18/11/09).

« *Daniel Bouton a " pété une durite "* » (05/10/10).

Les patrons auraient-ils oublié qu'ils sont des êtres humains libres et égaux ? N'ont-ils pas deux jambes, deux bras et une tête (parfois) ? Ils ne sont ni plus bêtes ni plus malins que vous et moi, mais ils sont nés dans une bonne famille qui a envoyé ses rejetons dans une école bon chic bon genre, aux bonnes manières, ils ont appris à apprécier ce qui brille, et ils paient généreusement leur dentiste privé qui leur aiguisent des dents qui rayent le parquet. Seule une élite formée et reproduite à leur image se

sentirait désormais capable de gérer un mégagroupe qui s'étend sur les cinq continents, jouant chaque jour avec des milliards de dollars et des milliers de destins.

Qu'en penser ? Balivernes, balivernes... ou pas ? Il est temps d'aider à une meilleure compréhension par un éclairage de l'intérieur, plutôt que de se laisser prendre à des spéculations hasardeuses, ou propres à alimenter les conversations de comptoir et la presse populiste. Ceux qui vivent au quotidien dans l'entreprise sont-ils eux aussi critiques ? Se posent-ils les mêmes questions ?

Dans la deuxième partie – « Verbatim » – de ce document, les proches des dirigeants, anciens patrons eux-mêmes, collaborateurs ou conseillers, ont laissé, de ci de là, traîner des miettes d'inquiétudes et de petits éclats qui font écho aux citations précédentes. Quelques extraits sont rapportés ci-dessous. Examinons quelques-unes des problématiques qu'ils soulignent, autour de six grands thèmes. Nous explorerons par la suite, crescendo, la parole des dirigeants eux-mêmes.

1 – Comment d'abord définir le b-a ba, c'est-à-dire la mission du patron ?

Celle-ci est souvent implicite : *« Les dirigeants sont souvent nommés sans mandat. Personne ne se pose la question, parce que cela paraît évident. Je considère qu'il est sain d'obliger le board à formaliser le mandat et les règles du jeu, mais seule une minorité de boards le fait. »*

Elle peut être mise en œuvre de différentes façons selon la personnalité du patron : *« La définition de la mission me semble variable et surtout liée à la personnalité du dirigeant. Certains ne vont la concevoir que d'un point de vue financier, très légitimiste et purement capitaliste. » « Le chef d'entreprise peut se demander pourquoi il travaille sur le long terme alors qu'il est lui-même éphémère. »*

Elle requiert parfois de ne pas avoir d'états d'âme : *« Les patrons doivent prendre leurs distances avec leurs émotions, se blinder. [...] La realpolitik, le cynisme, le pragmatisme, nous disent que l'intérêt de l'entreprise n'est pas forcément compatible avec nos valeurs judéo-chrétiennes. »*

La mission du patron ne semble pas toujours formalisée. Cette absence de formalisation induit l'illusion qu'il en existe une définition évidente... mais est-ce vraiment le cas ? Chacun croit la connaître, mais personne ne peut l'expliquer simplement et globalement. Parce qu'elle dépend de l'idée que le dirigeant se fait de sa propre mission et qu'elle

s'inscrit dans un système de valeurs et de représentations sociales, nécessairement subjectif, il ne peut en exister de définition consensuelle. Elle ne peut ainsi se restreindre au seul mandat accordé par le conseil administration. L'illusion d'une définition générale n'en subsiste pas moins et n'est pas sans avantage : en maintenant l'ambiguïté sur leur mission selon les différents interlocuteurs (actionnaires, salariés, pouvoirs publics...) auxquels ils s'adressent, les dirigeants évitent un débat qui pourrait se révéler beaucoup plus conflictuel qu'il n'y paraît.

2 – Vu de ses proches, quels sont les prérequis pour devenir patron ?

Il possède bien sûr des compétences, mais celles-ci ne sont pas propres au métier de patron : « *En plus de l'intelligence de base du métier et de l'intelligence relationnelle, le dirigeant apprend les autres fonctions (RH, stratégie, finances...) sans le savoir, comme M. Jourdain.* » « *La liste de toutes les compétences décrirait un surhomme, ce qui n'est pas réaliste et surtout très éloigné de la vérité !* »

Il doit être entièrement dévoué à l'entreprise : « *Une grande entreprise ne nommera pas un responsable qui ne se sera pas " mouillé " ou sacrifié pour elle. Il ne doit pas se poser une demi-seconde la question de sa fidélité à l'entreprise. Il doit y passer tout son temps et 150 % de son cerveau.* » « *On ne se retrouve jamais dirigeant par hasard : il faut vraiment le vouloir.* »

Il doit être capable de supporter une vie infernale : « *La réalité est que les dirigeants ont une vie de chien : un agenda rempli à 200 % [...]. Je ne suis pas sûr que ma génération soit prête à accepter ces sacrifices.* » « *Les dirigeants n'ont pas la maîtrise de leur agenda : l'essentiel de leurs contraintes s'impose à eux, et ils n'ont entre les mains qu'un maximum de 15 % de leur temps.* »

Les compétences du dirigeant, le premier item, ne sont pas mesurables : elles ne relèvent ni d'un diplôme ni d'un examen. Les résultats, mesurables, ne se jugent qu'a posteriori, alors que les compétences sont des acquis a priori. Les domaines couverts par l'activité du dirigeant sont tellement larges qu'il est difficile, voire impossible, pour quelqu'un qui ne le fréquente pas d'assez près, d'émettre un jugement circonstancié sur des compétences exprimées de manière aussi générique. Or les compétences relèvent dans la société française, semble-t-il, du « noble » : l'homme compétent est respecté, admiré.

À l'inverse, les deux items suivants, le don consenti de son temps et la mise à disposition de ses moyens intellectuels à l'entreprise, paraissent relever d'un registre plus facilement quantifiable (nombre d'heures au travail, postes occupés dans l'entreprise, relations à la hiérarchie), alors qu'il est jugé communément plus futile, voire même dévalorisé (perte de sens critique, manque d'équilibre, sacrifice de valeurs personnelles). Cela relèverait plutôt, dans la culture française, d'un choix individuel que chacun peut faire, suivant son tempérament et les opportunités qui se présentent à lui, d'où une appréciation commune teintée d'un soupçon de dédain : « Ça ne me fait pas envie. »

Serait-ce alors la mise en évidence d'un paradoxe du « dur » et du « mou » ? On ne pourrait pas juger ce qui compte, car ce n'est pas « dur » ou mesurable ; on jugerait donc sur du « mou » que l'on se permet de dédaigner... contribuant ainsi à une perception négative du dirigeant.

Ce paradoxe est sans doute au moins partiellement intentionnel : ce sont les dirigeants eux-mêmes qui choisissent de mettre en avant la partie « noble » et « molle » de leur métier, celle qui ne leur est pas quantifiable, au détriment de l'aspect plus « dur », concret mais trivial, voire « vulgaire », dont ils se plaignent peut-être volontiers en privé mais qu'ils omettent en public, à savoir le caractère harassant de leur travail. Cet aspect pourtant quantifiable pourrait être plus évocateur pour le salarié ordinaire... au risque qu'il ne rapproche justement trop le patron du salarié, que celui-ci n'assimile le patron à un homme de labeur fastidieux, loin d'un mythe auquel il voudrait faire croire.

3 – Quel est l'état d'esprit des collaborateurs du dirigeant (et peut-être futurs patrons) ?

Ils sont en concurrence entre eux : « *Son problème est de gérer cinquante fauves, de les stimuler et de les tenir, sans quoi ils se dévorent entre eux.* »

Ils peuvent se sentir délaissés : « *Si les agendas des dirigeants sont variés, un élément est frappant : le peu de temps qu'ils passent avec leurs collaborateurs directs, et, à l'inverse, l'importance du temps passé avec les investisseurs dans les roadshows.* »

Ils obéissent à des impulsions hiérarchiques mouvantes : « *Quand je pense aux différents chefs que j'ai eus, je suis surpris de constater qu'il est de plus en plus difficile de trouver un chef qui tienne une position dans le temps. L'univers des critères est*

tellement vaste, que le chef a toujours un élément d'information à t + 1 qui lui fait modifier sa décision prise à l'instant t. » « Un dirigeant est un moteur très actif. Ce n'est pas un intellectuel. Il ne réfléchit pas ! »

L'entreprise apparaît comme le lieu de déploiement des passions humaines, où les plus tendres ne sont pas toujours ceux qui s'imposeraient dans les hautes sphères. L'appétit du succès, le besoin de reconnaissance hiérarchique et l'absence de perspectives stables sont décrits comme autant de facteurs qui prédisposent à des relations complexes entre individus qui, s'ils sont arrivés là, ont probablement montré qu'ils avaient une forte volonté et personnalité. À cet égard, les qualificatifs anglo-saxons en vogue de *management* ou *leadership* et l'image qu'ils sous-tendent d'un patron naturellement juste et charismatique contribuent à masquer la réalité de la vie du « chef », qui est vécue comme insidieusement bien plus contrainte, en termes de gestion du temps, d'équilibres internes de groupe et d'impacts psychologiques ou affectifs individuels.

4 – Comment est perçu le rôle du conseil d'administration ?

Il n'évalue qu'imparfaitement le patron : *« L'évaluation du dirigeant se fait d'abord par lui-même, par rapport à l'objectif qu'il s'est donné. Les metrics sont le pouvoir, la grandeur, le fait d'être le numéro un. Les chiffres communiqués au conseil d'administration ne sont qu'un moyen vers une fin. » « Les membres du conseil connaissent moins bien l'entreprise que son dirigeant. [...] L'évaluation du dirigeant est donc très partielle et très rustique : elle tient en deux ou trois chiffres. »*

Son pouvoir réside essentiellement dans la validation de propositions du dirigeant : *« Les administrateurs ont un avis sur l'emplacement du garage à vélos et la couleur de la moquette... pas forcément sur les grandes décisions ». « Le conseil n'a pas de pouvoir, mais a uniquement un rôle de validation des présentations préparées par les directeurs. » « Je suis frappé par la médiocrité des conseils, en termes de fonctionnement collectif, sans émettre de jugement sur les gens pris individuellement. [...] Je considère qu'il [le conseil] ne joue absolument pas son rôle. Il est désincarné, et n'est lui-même pas clair sur son mandat. Il réagit à des propositions du management, mais n'impulse pas. Il ne se pose pas la question de la "santé" de l'entreprise, ou seulement de manière très anecdotique. »*

Il fonctionne sous la pression constante du court terme, alors que sa vocation est d'être le garant du long terme dans l'entreprise : *« Aujourd'hui, le temps est mis à mal*

par la Bourse, les finances, les actionnaires de court terme. Il s'accélère avec l'accroissement de l'accès à l'information. Il y a quinze ans, il n'aurait pas été question de publier des chiffres tous les trois mois. Cela change la manière de manager. Si un investisseur de long terme prenait un peu de recul, il se rendrait vite compte qu'il n'est pas dans son intérêt de demander une présentation publique des résultats tous les trois mois. »

Le conseil d'administration serait ainsi décrit comme une instance sans réel pouvoir, de fait aux mains du dirigeant par manque de compétences et d'information de ses membres, et concentrée uniquement sur le court terme. La connaissance de l'intérieur du fonctionnement de l'entreprise s'opposerait ici à l'appréciation formelle d'une instance qui nomme et évalue le dirigeant, discute et valide la stratégie. Les rapports de forces internes ne seraient alors pas ceux que l'on pourrait déduire d'une lecture juridique ou statutaire de l'entreprise. La réalité serait plus proche d'une toute-puissance du dirigeant, de son premier... jusqu'à son dernier jour dans l'entreprise, celui où le conseil d'administration reprend finalement la main pour le remplacer. Critique excessive, ou regard lucide sur les défauts d'un système de gouvernance qui repose sur un rapport asymétrique à l'information ?

5 – Quels sont, selon leur entourage, les risques qui guettent les dirigeants dans l'exercice de leurs fonctions ?

Ils risquent de perdre leur ouverture sur le monde extérieur à l'entreprise : « Curieusement, les dirigeants ne verbalisent pas leur système de valeurs. Ils s'autorisent à parler de leur sujet, mais ne prennent pas la parole sur tout et rien : ils ne se sentent pas légitimes pour parler d'autre chose que de leur business. Ils sont très focalisés sur leur entreprise. Leur lecture quotidienne est une revue de presse qui relate uniquement les nouvelles dans leur domaine. Les conversations ne tournent que sur le business. [...] Ils vont en séminaire à l'international de 8 h 30 à 22 heures... sans sortir de la salle de conférences à côté de l'aéroport. »

Ils risquent aussi de devenir conformistes : « Un portrait-robot du dirigeant modèle donnerait un consensus mou : calme, posé, visionnaire... Or le pire serait d'aboutir à une bande de clones à l'anglo-saxonne, qui parlent tous de “ diversity and corporate responsibility ”. Il y a le risque horrible aujourd'hui de tout normaliser. Or, pour inspirer, il faut être dans la différence. Les gens ne sont jamais aussi convaincants que lorsqu'ils sont eux-mêmes. »

Ils risquent encore d'être coupés de la vie de leurs concitoyens : « *Un quart des patrons pètent les plombs, car ils perdent le contact avec la réalité. C'est le "trapping" ou la grosse tête, après des années en jet privé. Un patron m'a récemment dit qu'il n'y avait pas de stress dans son entreprise. J'ai compris qu'il avait décroché.* » « *Le rédacteur en chef de The Economist a publié il y a dix ans un livre sur les "cosmocrates", ces hommes qui passent leur vie entre avions, hôtels, résidences secondaires, et qui ne se rendent plus compte de la vie réelle. Cela me préoccupe fortement.* »

Ils risquent enfin de développer un rapport malsain à l'argent : « *Le problème vient lorsque les dirigeants ont le sentiment d'être les seuls à pouvoir comprendre la question [de la rémunération], à ressentir la même chose, et que les énormes rémunérations deviennent pour eux la norme. C'est alors n'importe quoi : les dirigeants s'influencent mutuellement, ne se fréquentent qu'entre oligarques et partent en vrille sur le fric. Cela devient leur "vrai monde" : c'est le signe d'une perte complète de lucidité.* »

La pratique du métier de dirigeant n'est apparemment pas sans risques... risques dont sont conscients ceux qui aspirent à ce poste ou l'ont effectivement occupés. Tous les risques cités relèvent des conséquences d'un isolement, qu'il soit individuel ou au sein d'une « caste » de dirigeants qui auraient les mêmes repères. Faut-il y lire en contrepoint le fait que le métier de dirigeant est plus solitaire qu'il n'y paraît ? Le risque serait alors de franchir la frontière entre la solitude et l'isolement. La solitude est nécessaire à certaines prises de décision (le chef est, au bout du bout, seul responsable), alors que l'isolement est la marque du manque d'écoute préalable à cette prise de décision. Le stress ou l'habitude du pouvoir peuvent faire passer de l'un à l'autre.

6 – Enfin, la légitimité des dirigeants d'entreprise est-elle en crise ?

Oui, auprès d'une partie des salariés, dont le rapport à l'entreprise s'est distendu : « *En France, nos concitoyens pensent que les chefs d'entreprise, outre leur rémunération, ne se préoccupent pas de délocalisation ou de chômage. [...] La déconnexion entre le local et le global, à laquelle nous ne pouvons pas grand-chose, s'accompagne d'une dissociation de l'intérêt des gens envers l'entreprise. En particulier, des salariés qui savent que leur boîte peut être revendue dans cinq ans n'y prêtent pas la même attention. Les Français reposent leur implication sur une adhésion au projet, l'émotionnel est très important dans notre pays, alors que le monde, et en particulier la culture anglo-saxonne, s'attache au fonctionnel, aux résultats.* »

Oui, auprès de l'opinion publique, qui accuse les dirigeants de constituer une caste à part : *« Dans les sondages européens, c'est toujours la France qui est la plus critique sur la mondialisation et les entreprises. Les Français donnent l'impression d'une coupure, comme si chez eux les dirigeants, traités différemment du commun des mortels, considéraient être d'une autre nature. Le public ne vise que le patron. Il ne s'est pas rendu compte que tous les hauts cadres de l'entreprise ont aussi vu une grosse augmentation de leur rémunération. » « Au final, seule la vertu individuelle peut faire la différence. Il faut que chacun accepte d'être raisonnable, de ne pas faire preuve d'excès et d'arrogance. »*

Non, si l'on ne tient compte que des actionnaires, qui sont après tout les propriétaires de l'entreprise, et ont de ce fait le premier mot à dire sur celui qui la dirige : *« On ne peut pas vraiment dire que les actionnaires jugent de la légitimité. Si la boutique tourne bien, ils gardent le dirigeant, sinon, ils en changent. C'est un peu binaire. La légitimité renvoie plutôt à l'opinion de masse. » D'où le souci très relatif qu'a sur cette question le dirigeant d'aujourd'hui : « La jeune génération ne se pose pas la question de la légitimité, mais plutôt de l'admiration : ils vivent une situation tellement difficile et éphémère qu'ils se développent plus dans une logique de survie que dans une logique d'héritage et de légitimité. »*

De fait, la question de la légitimité des dirigeants apparaît comme profondément culturelle, renvoyant à la conception que les Français ont de l'entreprise et de leurs attentes à son égard. La crise de légitimité n'est pas décrite comme universelle ou courante dans tous les pays occidentaux, riches et développés, mais comme nationale. Elle repose d'ailleurs sur une remise en cause plus générale des élites au sein de la société française : *« La crise européenne, très grave, a pour conséquence de remettre en cause les élites. Elle a montré que la génération du baby-boom nous a plantés et s'en est mis plein les poches. Cela s'ajoute à un fond français anticapitaliste. J'entends aujourd'hui, parmi mes collaborateurs, des prises de position qui auraient été impensables il y a vingt ans ! [...] Le populisme ambiant n'est pas un hasard. Il répond à une interrogation profonde de l'ensemble de la population sur ses dirigeants. »*

La légitimité est la « qualité de ce qui est fondé en droit, en justice, ou en équité » nous dit Le Petit Larousse. Or, nos interlocuteurs ne questionnent pas l'idée de la légitimité d'un point de vue abstrait ou philosophique, mais sa réalisation dans les conséquences qu'ils peuvent percevoir. La perception des notions de droit, de justice et d'équité étant aussi profondément culturelle, cette définition éclaire le fait qu'il n'est pas étonnant que la question soit posée à l'échelle de notre nation et non au-delà. Plus exactement, il n'est pas étonnant qu'il soit perçu que la question se pose unique-

ment à l'échelle du pays... car rien ne dit qu'elle ne se pose pas aussi ailleurs, mais sans doute en d'autres termes : la réalisation en est alors probablement différente, sur la base d'une certaine *idée* de légitimité universelle, au même titre que l'idée de justice ou d'équité est universelle.

Il est cependant intéressant de constater que la question n'est pas posée en termes de droit, qui est pourtant le premier point de fondement de la légitimité d'après Le Petit Larousse, celui-ci étant occulté pour, semble-t-il, quasi intégralement se référer à l'équité sociale. Le Littré est d'ailleurs plus succinct et n'y fait pas référence : la légitimité est la « qualité de ce qui est fondé en équité, en raison ». Il faudrait que le dirigeant démontre qu'il apporte autant à la société que ce que l'entreprise lui apporte. Il semble donc implicitement considéré que la finalité de l'entreprise soit une finalité aussi sociale, que doit notamment incarner son dirigeant : serait-ce là un trait typiquement national ? On toucherait alors aux attentes que la société française exprime envers les entreprises, et, pour revenir enfin au premier thème exploré, à la difficulté première de définir la mission d'un dirigeant d'entreprise.

Êtes-vous d'accord ? Interpellés ? Inquiets ?

Les extraits rappelés ci-dessus ne sont pourtant pas l'expression de préjugés ou de mécompréhensions. C'est la parole même de personnes très impliquées dans l'entreprise, qui y vivent une grande partie de leur temps et la connaissent intimement, de l'intérieur et au plus haut niveau pour la plupart. Une analyse plus fine, classant ces propos en reprenant les trois catégories d'ancien dirigeant, jeune collaborateur et conseiller, nous montrerait probablement que les préoccupations qu'ils expriment sont inversement proportionnelles à la distance qu'ils ont au dirigeant : l'ancien dirigeant est plus rassurant que le jeune collaborateur, lui-même moins inquiet que le conseiller, dont les propos restent bien plus tempérés que ceux que peut professer l'« homme de la rue » comme illustré en préambule. Selon cet ordre logique, le dirigeant est certainement encore plus serein et confiant que ses proches. L'est-il suffisamment pour répondre aux échos incisifs mis en évidence ci-dessus ?

Sa mission ? Simple et intemporelle. « *Ma mission est de développer l'entreprise et d'assurer sa croissance et sa rentabilité de manière pérenne. [...] Cette définition est stable dans le temps.* » Cela contraste avec la difficulté, voire l'impossibilité, qu'avaient les précédents interlocuteurs de définir la mission d'un dirigeant d'entreprise.

Ses qualités ? Universelles. « *[Le dirigeant] doit être lucide, intelligent, curieux, ouvert, capable d'empathie, exigeant, communicant, passionné, etc. Mais s'il existait une liste de qualités types, on nommerait les dirigeants par ordinateur ! [...] Ce n'est pas tant la liste de ses qualités qui importe, mais plutôt la capacité du dirigeant à trouver un équilibre en permanence.* » Le dirigeant met lui aussi en avant le « mou » non mesurable de ses qualités en occultant le « dur », accentuant sans doute un jugement négatif.

Sa personnalité ? Orientée vers le mouvement permanent. « *Le chef doit être en permanence en mouvement, et faire comprendre ce qu'il fait. La capacité d'adaptation et l'envie de mouvement, avec une certaine capacité d'intelligence sur les choses dont il s'occupe, sont des traits de personnalité inhérents au chef d'entreprise.* » Cette mobilité a pu à l'inverse être interprétée par ses collaborateurs comme un manque de stabilité.

Sa perception des évolutions de son environnement ? Des contraintes qui s'imposent à lui. « *Chaque moment historique de ces dernières années a chargé l'exercice des fonctions du dirigeant d'exigences supplémentaires. [...] Il y a tout d'abord la dimension du terrain de jeu. [...] Ensuite, on constate une incroyable accélération du rythme. [...] Par ailleurs, l'exposition médiatique et publique du dirigeant est dorénavant incontournable. [...] Sont enfin venues les années de domination financière. [...] Même si toute période a ses flux et reflux qui en gommant les excès, chaque étape a globalement rajouté une nouvelle couche de difficultés pour le dirigeant. Il doit incorporer les différentes exigences, qui ne se substituent pas l'une à l'autre, mais s'empilent les unes sur les autres.* » Il révèle ainsi implicitement les immenses difficultés du métier et en conséquence la perte d'une certaine liberté d'action, dont est conscient sont entourage, ce qui contribue sans doute à une possible dégradation de sa légitimité lorsqu'elle est perçue comme une faiblesse. En estimant qu'il s'agit de contraintes venues de l'extérieur, il occulte aussi la question de son propre rôle dans l'évolution de son environnement.

Sa réponse à ces nouvelles contraintes ? Maintenir les résultats financiers. « *Il y a une évolution dans ce que la société dans son ensemble demande au dirigeant. [...] Cela peut conduire à la remise en cause du dirigeant par les actionnaires, car les actionnaires sont eux-mêmes sensibles à leur environnement et leurs représentants souvenent encore plus. Les critères d'évaluation bougent, mais les résultats financiers restent déterminants : s'ils sont bons, le chef est maintenu ; s'ils ne le sont pas, il arrive parfois qu'il reste...* » Les résultats financiers sont davantage mis en avant par le dirigeant que par ses proches, révélant sans doute le fait que le chef sait qu'il en sera

toujours l'ultime responsable. Mais s'ils deviennent pour lui un facteur de succès nettement plus important que pour ses proches, cela peut créer un déséquilibre ou une division entre le dirigeant et ses troupes, celles-ci n'aspitant alors pas à avancer dans la direction voulue par le chef.

Son attitude vers l'extérieur ? Contrôler son discours, et celui de son organisation. « *La communication est l'entreprise. Cela est devenu extrêmement important aujourd'hui. Le chef d'entreprise doit être sûr de sa communication. Tout doit être sous contrôle, pour assurer la cohérence du message délivré et le fait qu'il réponde effectivement au besoin.* » « *La cohérence est un enjeu très clair. Il faut pouvoir dire la même chose à tous les publics et à tous les moments. [...] La difficulté est de dire la même chose à tous les publics, sans pour autant délivrer un discours fade et mièvre.* » Est-ce une preuve de défiance envers le monde extérieur que de vouloir contrôler tous les messages qui lui sont adressés ? La défiance serait alors réciproque...

Ses collaborateurs ? Qu'ils soient chacun à leur place. « *Le chef d'entreprise doit d'abord prendre conscience que la façon dont les hommes et les femmes travaillent ensemble s'organise. Certains croient que l'organisation est une donnée, et non une variable. Or on peut jouer avec l'organisation. Elle doit être optimisée en fonction de l'entreprise et de l'adéquation des hommes. [...] Le dirigeant doit ensuite mesurer, par des indicateurs, l'efficacité du travail et du capital.* » « *Chacun a une place dans le projet. Sa place suivante ne doit dépendre que de lui, et certainement pas des erreurs des autres. Les collaborateurs ne doivent pas être en compétition. Mon rôle est d'assurer la cohésion de l'ensemble. Il est très important que les gens viennent me voir et me disent ce qu'ils pensent, sans imaginer que cela risque de leur poser problème.* » L'image des collaborateurs fauves est bien loin... L'entreprise serait une maison bien rangée...

Son évaluation ? Elle est du ressort du conseil d'administration. « *L'évaluation est d'abord faite par le marché, autrement dit les actionnaires, lors de la présentation des résultats. C'est le jugement fondamental du monde moderne. L'intermédiation des actionnaires se fait par le conseil d'administration, dont la mission essentielle est de juger l'efficacité du chef d'entreprise.* » « *Le rapport du conseil avec le dirigeant doit un être rapport de confiance, sans quoi il faut que le conseil change le dirigeant ! [...] La confiance accordée par le conseil au dirigeant renforce cependant l'exercice solitaire du pouvoir.* » Les critiques faites au conseil d'administration ne sont pas de mise : le discours formel s'impose. Y aurait-il une touche de langue de bois ?

Sa légitimité ? Laisser une trace dans l'histoire de l'entreprise. « *Un chef est légitime quand il réussit, et illégitime quand il échoue. [...] Beaucoup de publics se saisissent aussi de cette question de la légitimité, mais les seules personnes qui peuvent en juger, structurellement, sont les actionnaires.* » « *La vraie prise de légitimité s'effectue quand on réussit un coup, une acquisition emblématique par exemple. Être un bon gestionnaire ne suffit pas.* » « *Je suis fier de mes succès patents.* » La légitimité est individuelle, tournée vers le dirigeant lui-même : il ne se réfère pas au retour qu'il peut donner à la société en termes d'équité sociale ou de réponse à ses attentes, mais se concentre plutôt sur l'image que l'opinion publique gardera de lui... autrement dit, la gloire.

Sa rémunération ? Une question spécifiquement française. « *La rémunération des dirigeants est une question compliquée, car nous habitons dans un pays qui est, de ce point de vue, à problèmes. Les Français sont convaincus qu'il n'y a pas besoin de qualités particulières pour être dirigeant.* » La dimension nationale est davantage utilisée, semble-t-il, pour dénigrer la question, alors qu'elle pourrait la mettre en valeur en lui donnant une appréciation culturelle : ne pourrait-ce pas à l'inverse être considéré comme la preuve de l'exigence plus grande qu'auraient les Français envers leurs dirigeants, une forme nationale de « qui aime bien châtie bien », et si ce n'est de l'admiration, au moins le témoignage d'une certaine sollicitude ?

Ses croyances ? L'entreprise, l'entreprise, l'entreprise... « *L'entreprise est la communauté humaine la plus dynamique aujourd'hui. C'était auparavant la nation, ou les groupes religieux. L'entreprise bouge beaucoup, ce qui peut poser des problèmes aux autres, et augmente le faisceau de contraintes sur elle. C'est incontestable. L'entreprise dérange. L'entreprise sera libérée lorsqu'elle n'aura plus la force créative.* »

Ainsi, les patrons considèrent que l'entreprise et son système de gouvernance permet, pour l'essentiel, de répondre aux inquiétudes exprimées précédemment par leurs proches et par la société civile. Comme Eugène Parmentier, bien que lucides, ils ont naturellement foi en l'entreprise et en leurs capacités. Aux mêmes questions que celles posées à leur entourage, leur réponse spontanée est rassurante, qu'elle s'appuie sur des arguments formels (par exemple, le rôle du conseil d'administration est déterminant), des points de vue consensuels (les qualités du dirigeant relèvent de l'humanisme bienfaisant), la restriction du spectre des sujets (la rémunération est un problème surtout en France), ou encore leur volonté infaillible de réussir (la légitimité s'affirme par les grands « coups » qu'ils sauront mener). Ils sauront dépasser les difficultés par l'exercice normal de leur fonction et dans le cadre en place, sans remettre l'un ou l'autre en cause.

Ils n'ont pas été confrontés frontalement, lors de nos entretiens, aux inquiétudes et critiques soulevées par leur entourage et au sein de l'opinion publique. Il serait donc parfaitement abusif de prétendre connaître leur réponse. Les règles du jeu adoptées en concertation avec l'Institut de l'entreprise étaient effectivement que nous poserions les mêmes questions à toutes les personnes rencontrées, afin de pouvoir comparer les entretiens entre eux. Ces règles nous permettent cependant, maintenant, de retenir le fait que les dirigeants n'expriment pas spontanément le même niveau d'inquiétude que leurs proches, même très proches... Cela donne-t-il raison aux critiques rappelées précédemment ? Cela est-il un indice témoignant que les dirigeants sont coupés du « vrai » monde, celui dans lequel nous vivons tous sauf, peut-être, eux ? Chaque lecteur en jugera. On pourra déjà simplement dire que l'exercice confirme que la question de leur légitimité n'est ni superflue ni inutile.

Comment alors améliorer la situation et répondre aux inquiétudes exprimées ?

De nombreuses idées circulent, certaines relevant plus de fausses bonnes idées que d'adroites suggestions.

Augmenter les contraintes sur les dirigeants ? Leur imposer de nouveaux audits ou exercices de « *reporting* » ou présentations périodiques ? Mais leur agenda est déjà beaucoup trop chargé... Il est en particulier rempli d'interactions avec les actionnaires et la communauté financière, qui détiennent l'essentiel du pouvoir d'évaluation du dirigeant. À l'inverse, le temps passé avec leurs collaborateurs – sans parler des clients ou des autres parties prenantes – est trop faible, de même que le temps consacré à la réflexion de long terme, nécessairement insuffisant face au poids permanent des urgences et du court terme, et, plus généralement, le temps passé à prendre le pouls de la société. Renforcer les contraintes, n'est-ce pas accentuer les biais existants, éloigner encore le patron de ses troupes et de son environnement, et rendre le contrôle de son agenda encore plus difficile ? Or, comment être légitime lorsqu'on ne maîtrise même pas son temps ?

Renforcer le rôle du conseil d'administration ? Lui donner de nouveaux pouvoirs de surveillance du dirigeant ? Depuis sa généralisation dans les sociétés anonymes par une loi de Vichy en 1943, le système du P-DG a été critiqué pour sa concentration des pouvoirs dans l'entreprise entre les mains d'une seule personne : le directeur général qui gère la société au quotidien et préside en même temps le conseil chargé de contrôler

cette gestion. À deux reprises, le législateur a offert aux actionnaires des solutions alternatives : en 1966, il a introduit la formule allemande du directoire et du conseil de surveillance, avec deux présidents distincts ; en 2001, il a donné la possibilité de dissocier entre deux titulaires la présidence exécutive et la direction générale. Si la formule du P-DG est devenue minoritaire en 2008 au sein du CAC 40, deux ans plus tard elle reprenait le dessus et les prévisions augurent d'une poursuite de cette tendance. Ceci est d'autant plus vraisemblable que la supériorité formelle de la gouvernance duale reste à démontrer : tout dépend des rapports de forces internes. Quoi que l'on réglemente à ce sujet, il restera le fait que le conseil connaîtra toujours moins bien l'entreprise que son dirigeant. C'est à la fois normal, sans quoi il y aurait intrusion, et souhaitable, pour qu'il garde du recul. Mais cela signifie que le pouvoir issu de la maîtrise de l'information restera toujours aux mains du dirigeant. Ce qui est attendu du conseil est de la hauteur de vue et du courage en situation difficile. Il en a formellement les moyens aujourd'hui. Les évolutions bénéfiques à venir ne devraient donc pas relever de nouveaux mécanismes formels, mais plutôt d'une meilleure appropriation culturelle du rôle du conseil d'administration, à la fois par les dirigeants et par toutes les parties prenantes, dont l'opinion publique.

Communiquer davantage ? Communiquer spécifiquement sur le rôle de l'entreprise et de son dirigeant ? Chaque entreprise communique déjà énormément, que ce soit par le biais de la publicité, de l'information financière, des journaux spécialisés, des médias économiques, des salariés relayant ce qui se passe en interne, de sites Internet, etc. Quels que soient les efforts pour plus – ou mieux – communiquer, la variété des supports et des messages de communication restera un impératif, parce qu'elle est liée à la multitude des objectifs recherchés : vendre un produit, attirer les actionnaires, solidariser les salariés, etc. Dans ce contexte, une communication accrue sur le rôle de l'entreprise et de ses dirigeants, certes utile, ne pourra cependant être au plus qu'un des maillons d'une communication beaucoup plus large. Elle nécessiterait une vraie coordination pour avoir de l'impact, c'est-à-dire des messages communs à des entreprises très différentes et aux intérêts parfois divergents, ce qui n'est pas une tâche facile.

Ces fausses bonnes idées sont essentiellement d'un ressort juridico-technique. Or, on l'a vu, la question de la légitimité ne se pose pas uniquement en termes de droit, mais aussi en termes de justice et d'équité. Peut-on être plus ambitieux ? Oser un regard nouveau ? Essayons de passer d'une légitimité de « droit » à une légitimité de « caractère », de la défensive à l'offensive, du dirigeant travailleur et compétent au dirigeant apprécié. Et pourquoi le dirigeant de demain ne serait-il pas...

... l'incarnation d'un projet qui fasse rêver ?

Le dirigeant d'hier élaborait des plans sur quelques années et veillait à les contrôler. Le dirigeant de demain pourrait à la fois poursuivre une ambition, et gérer les urgences.

Il fallait autrefois conquérir le monde avec une armée fidèle et obéissante. Or, dorénavant, la sagesse nous dicte qu'aucune campagne ne marche jamais comme prévu. Il faut simplement chaque jour s'en tirer... en entraînant derrière soi des individus qui acceptent d'être commandés, qui se donnent à fond parce qu'ils ont compris où ils vont et qu'ils y voient un enjeu personnel. Toutes proportions gardées, le malaise chez les salariés aujourd'hui est du même ordre que celui de soldats devant obéir aux ordres de généraux éloignés du front : au dirigeant de revenir marcher devant et non derrière les troupes, de prendre des risques avec eux. Il ne s'agit pas de verser dans la « gourou attitude » ou la vision d'un chef scout à l'américaine, ni de trahir notre noble retenue hexagonale face au sérieux des sujets qui occupent un dirigeant d'entreprise, mais de rappeler que ce qui mobilise les salariés, c'est une synthèse d'objectifs qu'ils ressentent comme dépendant étroitement de la personnalité et de l'action de leur chef, c'est la création par ce dernier d'un projet d'équipe qui dépasse la seule finalité économique poursuivie par l'entreprise, en un mot, c'est le sens donné à leur action.

Plus haut est l'apprenti dirigeant dans la hiérarchie et plus ses décisions, même douloureuses, deviennent désincarnées : à se retrouver seul dans sa tour d'ivoire, condamné à manier des chiffres et des concepts abstraits, le dirigeant parvenu au sommet court le danger de l'indifférence au monde qui l'entoure. Or l'adhésion ne s'achète pas à coups de ratios comptables ou de rendements opérationnels, qui inondent des stratégies de moyen terme intéressant uniquement les financiers, les mêmes pour toutes les entreprises, quels que soient leurs produits, l'expérience de leurs salariés, ou tout simplement leur histoire. Qui a jamais rêvé de présentations PowerPoint en français et de tableaux Excel ? Le capitalisme en tant que tel est peu mobilisateur et n'entraîne pas l'adhésion. Les dirigeants d'hier l'avaient compris, et certains doublaient leur rôle d'entrepreneur de celui d'innovateur social (on peut citer Henri Ford, ou des dirigeants historiques de groupes comme Lafarge ou Michelin). Il ne s'agit bien sûr pas de revenir à un paternalisme désormais archaïque, qui trouvait sa raison d'être dans une société bien différente. Le rapport au travail est aujourd'hui plus individuel et flexible, et l'élévation du niveau de culture exigé par le progrès technique s'accompagne d'un changement des aspirations des salariés.

Que le patron donne à son entreprise une ambition bien plus grande que de gagner aux jeux des chiffres et des lettres, que cette ambition soit celle qui le fasse courir. Ce projet, ce rêve, c'est faire croire à « parce que je le vauds bien », « *think different* », c'est un patron qui nous convainc que nous y arriverons ensemble, qui donne du sens à notre implication et nous rend fiers.

... le citoyen exemplaire ?

Le dirigeant est supposé avoir été recruté pour ses compétences, mais aussi pour ses qualités humanistes (qu'il met lui-même en avant), et il lui est accordé les moyens (notamment financiers) de les mettre en œuvre. Pourquoi ne s'impliquerait-il pas plus, à titre personnel, dans la société qui l'entoure ?

De nombreuses grandes entreprises françaises ont des fondations à leur nom : Total, EADS, EDF, L'Oréal, Carrefour, Veolia et bien d'autres encore. Elles ont compris que faire parler d'elles renforce leur position économique et prestigieuse. Mais combien de fondations sont portées par un dirigeant en tant que personne, pendant ou après son mandat, et non par l'entreprise qu'il a dirigée ? Il y a bien des fondations portées par des personnalités, peu, et qui préfèrent s'abstenir de tout battage médiatique : les familles Mulliez ou Dassault ne se répandent pas sur leur mécénat. La discrétion est de mise dans notre pays... car les riches ne se sentent pas aimés. Mais les dirigeants d'entreprise ne rentrent pour la plupart pas dans ce cas de figure. Ils ne sont pas, dans le cas général, les propriétaires ou grands actionnaires de l'entreprise qu'ils ont incarnée et ils ne figurent pas dans les classements des plus grandes fortunes du pays. Mais si leurs moyens ne sont du même ordre que ceux de philanthropes américains tels Bill Gates ou Warren Buffett, ou de ceux des généreux donateurs français susmentionnés, ils sont cependant largement plus à leur aise financièrement que la plupart de leurs compatriotes.

Outre la dimension financière, de par leur expérience acquise à la tête d'une entreprise ils sont par ailleurs tout à fait légitimes pour porter un projet, comme ils ont su porter le projet de leur entreprise, que ce projet soit éducatif, culturel ou social par exemple, qu'il soit ou non inscrit dans une dimension politique. Cela contribuerait aussi à l'exercice de leur bonne autorité, en donnant des gages sur leur dimension morale personnelle, sujet toujours sensible dans l'opinion. Car si l'entreprise n'a pas pour finalité d'instaurer la justice sociale ou de favoriser les progrès de l'éducation ou de la santé, elle laisse ses membres, salariés, dirigeants, partenaires, libres de remplir pleinement leur rôle de citoyen, avec ses droits et ses devoirs. Aux dirigeants donc

de donner l'exemple, d'incarner un code de bonne conduite et de valeurs, de ne pas rester indifférents à la société qui les entoure, de montrer qu'ils respectent les règles d'un jeu collectif, d'engager leur patrimoine ou leur temps au bénéfice de la communauté, et d'agir. Or, combien, parmi tous les patrons que nous avons connus ou connaissons, le font, pendant ou après leur mandat ? Et combien le font à la hauteur de leurs moyens intellectuels et financiers ?

Les dirigeants d'entreprise sont des privilégiés de la vie. Non pas qu'ils n'ont pas eu à se battre pour arriver là où ils sont, non pas que leur réussite ne soit pas méritée, bien au contraire, mais eux y sont arrivés là où beaucoup ont échoué, et ils n'y sont jamais arrivés seuls, mais grâce à d'autres. Pourquoi ne pas en rendre un peu... plus ?

« Rien ne s'est fait de grand qui ne soit une espérance exagérée », nous dit Jules Verne. Il est toujours temps d'y croire, n'est-ce pas ?

L'AUTEUR

Clémentine Marcovici est ingénieur des Mines.

**LES DERNIÈRES PUBLICATIONS
DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE**

Repenser la formation des managers

*Par l'Institut de l'entreprise, le Cercle de l'Entreprise
et du Management et la FNEGE (juin 2010)*

L'entreprise de l'après-crise

**Repenser la relation entre la sphère publique
et l'entreprise**

Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)

L'entreprise de l'après-crise

**Favoriser une meilleure prise en compte
du long terme**

Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)

L'entreprise de l'après-crise

Redéfinir le rôle du manager

Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)

L'entreprise de l'après-crise

**Renouveler la contribution de l'entreprise
à la cohésion sociale**

Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)

Toutes nos publications sont téléchargeables sur notre
site internet : **www.institut-entreprise.fr**

PRÉSIDENT

Michel Pébereau, président du conseil d'administration de BNP Paribas

CONSEIL D'ORIENTATION

Robert Baconnier, président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions *

Pierre Bellon, président du conseil d'administration de Sodexo

Laurent Burelle, président-directeur général de Plastic Omnium

Philippe Carli, directeur général du Groupe Amaury

Henri de Castries, président-directeur général d'AXA

Dominique Cerutti, directeur général adjoint de NYSE Euronext

Philippe Crouzet, président du directoire de Vallourec

Françoise Gri, présidente de Manpower France *

Xavier Huillard, président-directeur général de Vinci *

Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric SA *

Bruno Lafont, président-directeur général de Lafarge

Gérard Mestrallet, président-directeur général de GDF Suez *

Henri Proglio, président-directeur général d'EDF

Denis Ranque, président du conseil d'administration de Technicolor

Pierre Richard, administrateur de société

Frédéric Saint-Geours, président de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie *

Ernest-Antoine Seillière, président du conseil de surveillance de Wendel

Pierre Simon, président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris

Jean-Philippe Thierry, vice-président de l'Autorité de Contrôle Prudentiel

Pierre-Sébastien Thill, président du directoire de CMS Bureau Francis Lefebvre

* *Membres du Bureau*

Profession : dirigeant

Quelles définitions donner au rôle du dirigeant et à sa mission à la tête de l'entreprise ? Quel est le savoir-faire requis pour diriger une organisation ? Quelles compétences spécifiques y sont associées ? Sur quels fondements, enfin, repose le pouvoir exercé par les dirigeants d'entreprise ?

L'image pour le moins brouillée dont pâtissent ces derniers au sein de l'opinion française montre que pour le profane, ces questions restent encore nimbées de mystère. Si les polémiques sur les rémunérations traduisent l'expression d'une certaine défiance encore attisée par la crise, au-delà, c'est d'un problème de fond dont il s'agit : les compétences distinctives du dirigeant lui sont déniées, et la complexité de son rôle est insuffisamment comprise, sinon par les salariés dans leur ensemble, du moins par l'opinion publique. A long terme, c'est donc sa légitimité qui est susceptible d'être remise en cause.

Il a donc semblé souhaitable de redonner la parole aux dirigeants d'entreprise eux-mêmes, et de retrouver, par delà les différences inéluctables qui existent entre des sociétés issues de secteurs et d'une histoire différente, ce qui caractérise leur action, la complexité de leur mission au quotidien, ainsi que la pression d'intérêts contradictoires à laquelle ils doivent faire face.



29, rue de Lisbonne

75008 Paris

Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40

Fax : +33 (0)1 47 23 79 01

www.institut-entreprise.fr