

PRÉAMBULE

Ce livre s'adresse à tous ceux qui ont une responsabilité managériale car, à travers l'exemple des dirigeants à l'apogée des responsabilités de grandes entreprises, ce sont tous les managers, à des niveaux différents, du manager dit de proximité au Président, qui pourront se reconnaître dans la plupart de ces chapitres.

Les patrons de PME et les dirigeants des grandes entreprises familiales ont des problématiques spécifiques mais la judiciarisation ou les NTIC, par exemple, constituent une problématique nouvelle pour tous dans son ampleur sur nos modes de travail.

Ce livre s'adresse également à tous ceux qui veulent comprendre la situation des dirigeants pour aller au-delà de leur image de nantis car ils sont supposés tout avoir puisqu'ils ont l'argent et le pouvoir. Ils sont aussi dans des contraintes qu'ils subissent, aliénés par un fonctionnement toujours plus exigeant.

Sont-ils alors complices ou bras armés d'un système économique qui ne satisfait plus personne tant il fait des dégâts sociaux à tous niveaux ?

Comment changer la donne, quels sont les frémissements actuels d'un changement de paradigme qui nécessite autant de voix que de voies, un travail qui marquera l'avènement d'entreprises plus humanisées, retrouvant le sens de l'intérêt commun ?

Autant de situations et de questions auxquelles il faut répondre pour sortir de la recherche de boucs émissaires ou d'un complot global et pour trouver les racines des dérives de ces dernières décennies afin de corriger ce qui peut l'être à chaque niveau.

Retrouver du sens à son travail, une fierté d'appartenance à un corps social quel qu'il soit, et la confiance.

Les dirigeants sont aux commandes d'un système qu'ils ne maîtrisent plus mais un véritable changement ne peut intervenir que par eux et avec eux.

DÉFINITIONS PRÉLIMINAIRES

Le travail

Quel vilain mot que le « travail » ! Et pourtant, il est le symbole de notre culture vis-à-vis de nos activités professionnelles.

Rappelons rapidement que ce mot vient du latin et signifiait « tourmenter, torturer »⁶. Qu'en ancien français, il voulait dire « faire souffrir ». Progressivement adoucie, sa signification s'est transformée en effort à faire où travailler devient « exercer une activité qui demande un effort ».

C'est déjà mieux mais cela ne provoque pas le désir.

D'autres mots existent pour définir son activité professionnelle mais là encore, ce n'est guère satisfaisant :

Le mot emploi signifie au figuré « s'engager dans, mettre, placer ». C'est aussi « utiliser en vue d'un but ». Il n'y a pas ici de sens ou de motivation, au mieux un certain utilitarisme.

Métier signifie « service, fonction », ce qui peut déjà conférer un sens, même modeste.

6 – Définitions du *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, 2000.

Et profession, « l'action de se donner comme, déclaration » peut apporter une dignité, une fierté d'exercer.

Quant à vocation où l'on est « appelé, invité à » c'est l'inclination pour un métier, le rôle pour lequel on est appelé. Mais on utilise le mot de vocation pour des engagements religieux ou artistiques. Très rarement pour une activité professionnelle traditionnelle.

Enfin, notre éducation française majoritairement judéo-chrétienne renforce cette logique de « devoir-travail » où le plaisir est presque suspect.

Il est vrai que longtemps le travail aura été réservé aux plus basses « classes » de notre société. Les autres ayant néanmoins des devoirs qui auraient pu s'apparenter au travail mais cela n'a jamais été défini ainsi. La défense de son fief et son administration n'étaient pas considérées comme du travail mais comme le devoir de protection du seigneur.

L'industrialisation a généré une nouvelle forme de travail où les ouvriers avaient un sentiment d'appartenance fort et où ils étaient fiers de leur travail, aussi dur soit-il. Avec des dirigeants respectés pour leurs capacités et leurs fonctions, eux-mêmes fiers de leur entreprise.

En poursuivant ce raccourci très peu académique, il faut constater que l'amélioration des conditions de travail au XX^e siècle s'est poursuivie jusque dans les années 1980. Au-delà, c'est la rupture pour tous : augmentation du chômage qui touche les cadres eux-mêmes, jusqu'alors protégés ; décroissance de nos entreprises au profit d'un bénéfice immédiat ; accélération des événements ; risques psycho-sociaux ; etc.

Et pourtant, les Français sont tout particulièrement attachés à leur travail car c'est souvent ce qui définit leur identité sociale et c'est alors un outil de réalisation personnelle. L'enjeu du travail n'est plus seulement une relation contractuelle mais devient alors une finalité existentielle.

Porté par un enjeu aussi important, il n'est pas étonnant qu'il y ait actuellement un réel désenchantement du « monde du travail » au profit d'un redéploiement de la vie personnelle et avec des exigences nouvelles d'équilibre.

Les dirigeants ne font pas exception au poids de la définition du travail. Ils évoquent volontiers leurs responsabilités mais parlent bien d'un travail ou, au mieux d'une profession, jamais d'une vocation. Ils ont pu souhaiter le statut de dirigeant pour son niveau valorisant et apprécier ce qu'il confère d'intérêt au travail mais cela ne suffit pas forcément à la motivation et au plaisir.

Car il est sous la contrainte de trouver sa propre motivation comme de favoriser celle de ses collaborateurs, au service d'une entreprise dont les enjeux sont ailleurs.

A noter

Du travail « devoir » à la vocation « passion » le dirigeant doit trouver sa propre motivation et favoriser celle de ses équipes au service d'une entreprise dont les enjeux sont ailleurs.

De quel dirigeant parle-t-on ?

Il faut distinguer le dirigeant de PME et celui des grandes entreprises. Car le dirigeant de PME a des origines extrêmement variées ; de l'autodidacte de talent à l'entrepreneur issu des grandes écoles, c'est souvent un passionné de son métier et nous en reparlerons brièvement, son environnement étant nettement différent de celui des dirigeants des grandes entreprises qui sont évoqués ici.

La définition que nous retiendrons pour le dirigeant d'une grande entreprise est qu'il s'agit de l'un des décideurs, responsable d'une grande unité ou d'une entreprise au sein d'un groupe. Ils sont quelques centaines dans les plus grandes entreprises françaises

(qui ont plusieurs dizaines, voire centaines de milliers de salariés). Ils sont appelés Directeurs ou Directeurs Généraux.

Pour les situer dans l'organigramme de ces entreprises, cela inclut les « top dirigeants », patrons des précédents et au nombre réduit généralement à deux ou trois dizaines, directement rattachés au Comité Exécutif. Ce « Comex » est lui-même inclus et réduit à quelques personnes dont le Président du groupe.

Premiers managers de l'entreprise, ils impulsent le rythme, les enjeux et l'ambiance, relayés par l'ensemble des managers qui contribuent activement à cette dynamique et dont nous parlons à travers l'exemple des dirigeants. Du manager de proximité au Président, il y a des niveaux très disparates et les problématiques du Président ne sont pas tout à fait les mêmes déjà que celles de son *Comex*. Lorsque des différences marquantes existent, au-delà des évidences, notamment en matière de rémunération et de pouvoir, elles seront signalées.