



# **24 HEURES CHRONO**

## **L'AGENDA DES DIRIGEANTS**

**Bruno cahen**

Avril 2008

---

Les Notes de l'Institut

Institut de  
l'entreprise

L'Institut de l'entreprise est une association créée en 1975 par une trentaine de grands groupes. Ses promoteurs étaient animés par le désir de disposer d'un organe de réflexion, indépendant de tout mandat syndical ou politique, qui leur permette d'affiner leur approche des questions économiques, sociales et sociétales.

A la fois différent des organisations professionnelles et en contact permanent avec elles, l'Institut se distingue par sa capacité à échapper aux pressions de la conjoncture immédiate. Dans sa démarche de mise en perspective des positions de tous les acteurs de la vie économique et sociale, français et étrangers, il est à la fois un lieu d'élaboration d'une pensée managériale moderne et un centre de réflexion sur les sujets de société.

Aujourd'hui, l'Institut de l'entreprise, qui compte plus de 120 adhérents, a une triple vocation :

#### • **UN PÔLE DE RÉFLEXION**

Les commissions d'étude de l'Institut réunissent, dirigeants d'entreprise et experts, favorisant ainsi le partage des expériences et la confrontation des opinions. Leurs réflexions aboutissent à l'élaboration d'analyses et de rapports largement diffusés.

Ces travaux présentent quatre caractéristiques principales : ils s'inscrivent dans une vision prospective, ils intègrent la dimension internationale, ils privilégient les expériences concrètes, et ils sont le fruit de débats contradictoires.

#### • **UN LIEU DE RENCONTRE**

Les différentes manifestations organisées par l'Institut de l'entreprise permettent de stimuler les échanges et d'enrichir les réflexions de leurs participants. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners informels, de colloques et de séminaires internationaux.

#### • **UN PÔLE DE FORMATION**

Depuis quelques années, l'Institut de l'entreprise s'est engagé dans des actions qui ont pour but de confronter certains publics au monde de l'entreprise, dans l'objectif de leur en donner une représentation plus concrète.

Trois publics sont actuellement concernés par ces programmes : les futurs responsables des grands secteurs d'activité de la vie politique, économique et sociale avec l'IHEE, les professeurs de Sciences Économiques et Sociales des lycées et les élèves journalistes.

L'Institut de l'entreprise accueille par ailleurs le Forum des Amis du Pacte Mondial, relais pour la France du Global Compact, réseau mondial d'entreprises responsables créé à l'initiative des Nations-Unies.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site : [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)

# **24 HEURES CHRONO**

## **L'agenda des dirigeants**

**Bruno Cahen**

Avril 2008

© Institut de l'entreprise, 2008  
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

---

<b>Pourquoi une nouvelle étude sur l’agenda des dirigeants ?</b> .....	<b>5</b>
<b>I. Quelle méthode pour étudier l’agenda des dirigeants de grandes entreprises ?</b> .....	<b>9</b>
<b>2. À quoi les grands dirigeants français consacrent-ils leur temps et comment le gèrent-ils ?</b> <b>Éléments de réponse</b> .....	<b>15</b>
2.1. Quel est l’emploi du temps quotidien du dirigeant ? .....	15
2.2. Quels sont les interlocuteurs qui occupent le plus le temps du dirigeant ? ..	27
2.3. De la lettre au mail, quelle gestion de l’information ? .....	35
<b>3. Quels sont les enseignements de l’analyse de l’agenda des grands dirigeants ?</b> .....	<b>41</b>
3.1. Le temps, une source de création de valeur que les dirigeants se donnent rarement les moyens d’optimiser .....	41
3.2. L’agenda des dirigeants révèle le rôle qu’ils souhaitent se donner .....	43
3.3. L’importance du temps consacré à l’activité hors de France : un révélateur du fait que la France n’est plus le terrain de jeu principal des grandes entreprises françaises .....	52

3.4. Les dirigeants travaillent leur image individuelle, mais semblent perdre la maîtrise de leur image collective - un déficit de communication qui pourrait trouver un remède. . . . . 54

**Conclusion. . . . . 61**

## Pourquoi une nouvelle étude sur l'agenda des dirigeants ?

Le dirigeant d'entreprise est un objet d'étude récurrent. Il est vrai que le personnage fascine. Incarnation d'une économie ouverte et sans frontières, animateur de la transformation réussie des grandes entreprises françaises à un environnement économique qui s'est profondément modifié en France depuis plus de vingt ans, il attire, lorsqu'on le drapote de l'image du capitaine d'industrie, un flot nourri d'éloges. Son succès rassure une France qui se prend souvent à douter de ses capacités à rester un acteur majeur de la compétition mondiale.

Mais cette image est loin d'être uniforme et a tendance à se dégrader depuis quelques années. Enfants chéris d'une mondialisation souvent décriée par nos concitoyens, les dirigeants des grandes entreprises inquiètent et agacent. De cette mondialisation, ils incarnent en effet, aux yeux de l'opinion publique, les travers : déplacement d'activités de production hors de France, à grands renforts d'opérations de délocalisations, suppression d'emplois dans des zones déjà fragilisées par les opérations successives de restructuration, évolution vers un modèle de travail contesté, autant de maux supposés dont on leur attribue la paternité. L'image des dirigeants des grandes entreprises fait en outre les frais des critiques récurrentes du mode de fonctionnement du capitalisme, dont la question des rémunérations ne constitue que la face la plus symbolique. Et à tout cela doit naturellement s'ajouter l'effet qu'ont pu avoir certains scandales individuels sur la réputation de l'ensemble de la profession.

On le comprend, l'image publique qu'ont les grands dirigeants en France se caractérise fondamentalement par une forte ambivalence, un mélange de fierté nationale et de contestation mondialisée, d'attirance individuelle et de rejet collectif. Et tout ceci sans que les dirigeants soient bien connus : leur exposition médiatique est réduite à ce qui est strictement nécessaire à l'intérêt de leur entreprise ; les entretiens qu'ils accordent aux journalistes ne dépassent jamais les contours de leur secteur d'activité et n'ont pas pour objectif de les faire connaître personnellement ; leurs prises de position individuelles sont rares, leurs interventions publiques également. Au final, leur rôle et leurs fonctions sont mal appréhendés, leurs contraintes largement ignorées et leur manière de travailler encore moins bien discernée. Peu de personnes seraient d'ailleurs à même de dire ce que recouvre l'activité d'un dirigeant, ce qu'il fait concrètement.

Il est vrai que la réponse à cette dernière question n'est pas aisée et qu'elle mobilise depuis des décennies les théoriciens de la science de gestion. En 1973, un ouvrage de référence d'Henry Mintzberg<sup>1</sup> évoquait la difficulté à définir avec précision le travail du cadre et *a fortiori* du cadre dirigeant. Plusieurs traits structurants de l'activité d'un dirigeant se dégagent de cette étude, dont on perçoit encore la pertinence :

- la *brièveté*, la *variété* et la *fragmentation forte de l'activité* décomposée en quelques dizaines de séquences de travail pour un président ou un directeur général ;
- le souci permanent de maîtriser *les flux d'informations abondants* dans lesquels le dirigeant doit détecter au bon moment l'information stratégique ;
- une *préférence pour l'action et la communication verbale par rapport à la communication écrite*.

En 1986, Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon, alors ingénieurs élèves des Mines, ont poursuivi la réflexion et rencontré une trentaine de dirigeants d'entreprises, majoritairement des grandes entreprises publiques ou récemment privatisées, interrogé leurs secrétaires et décortiqué leur emploi du temps. Leur étude, publiée sous forme d'article dans la série *Gérer & comprendre des Annales des Mines de mars 1986*<sup>2</sup>, visait à mettre en correspondance les fonctions et les outils des dirigeants, pour dégager des profils d'activités caractérisés par des degrés de liberté plus ou moins importants. Elle avait abouti à deux conclusions essentielles : d'une part la difficulté éprouvée par les dirigeants à maîtriser leur emploi du temps et à préserver un temps de réflexion ; d'autre part, le poids important des réunions statutaires et des relations avec l'État (tutelle ou actionnaire important). Certaines fonctions essentielles du dirigeant d'entreprise, que l'étude précitée appelaient la « sphère de créativité », étaient menacées par l'ampleur de la « sphère statutaire » et par la tendance à l'augmentation permanente de la « sphère des interventions » (solicitations à court terme de toutes sortes).

En 2006, alors que la plupart des grandes entreprises ont des clients et des sites répartis sur l'ensemble des fuseaux horaires, que les outils de travail quotidien sont dématérialisés, on imagine que le travail du dirigeant a changé. Désormais, l'information instantanément disponible, en tout point du monde, accélère la

---

1. *Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre*, Henry Mintzberg - Paris, Éditions d'Organisation, 2007.

2. *Sur les traces des dirigeants*, Anne Lauvergeon et Jean-Luc Delpeuch, *Gérer & Comprendre mars 1986* - Paris, Editions Annales des Mines.

prise de décision et réduit les voyages. L'internationalisation conduit les dirigeants à déplacer leur attention de manière croissante vers les clients étrangers. L'entreprise est placée sous la surveillance des actionnaires et analystes financiers qui gardent l'œil rivé sur les résultats immédiats. Pour piloter une entreprise en perpétuelle évolution, le dirigeant compose une équipe proche capable d'appréhender la diversité des cultures qui baignent l'entreprise, en choisissant des collaborateurs aux profils complémentaires.

Mais le dirigeant est-il pour autant plus libre de l'organisation de son travail qu'il y a vingt ans ? A-t-il plus de temps pour la réflexion et la stratégie ? La disponibilité de l'information en temps réel facilite-t-elle l'anticipation et la résolution des crises ?

Constatant l'ampleur des évolutions qui ont affecté les grandes entreprises, le président de l'Institut de l'entreprise, Michel Pébereau, a souhaité engager une nouvelle analyse de l'emploi du temps de l'agenda de dirigeants de grands groupes, en reprenant l'approche de Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de la réflexion sur la place, le rôle et l'image du dirigeant dans notre société conduite par l'Institut de l'entreprise. Anne Lauvergeon a accepté de parrainer cette étude qui a été confiée à Bruno Cahen, Ingénieur des Mines.

Sans prétendre analyser scientifiquement le management d'entreprise, l'auteur a, en utilisant une démarche d'entretiens proche de celle utilisée par Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon vingt ans plus tôt, cherché à savoir si les conclusions des études précédentes restaient pertinentes dans un contexte économique et un environnement de travail très différent. Il a, à cet égard, recherché des traits caractéristiques du travail du dirigeant, tant dans ses modalités que dans son contenu, en posant quelques questions simples :

- à quoi ressemble la journée d'un président ou d'un directeur général ?
- qu'est-ce qui a changé ces vingt dernières années : son bureau est-il installé dans un avion qui fait le tour du monde en permanence ou pianote-t-il sur son « BlackBerry » vingt-quatre heures sur vingt-quatre ?
- clients, actionnaires, pouvoirs publics, équipe proche : un chef d'entreprise peut-il avoir une minute à lui ? Prend-il des vacances ?
- comment un dirigeant peut-il incarner une culture d'entreprise mouvante et très internationale ?

- quelles décisions stratégiques et quels risques façonnent la vie d'un dirigeant d'entreprise ?

La première partie de cette étude présente la démarche suivie pour rassembler des informations – entretiens par échantillon avec des dirigeants. La deuxième partie analyse les principales caractéristiques du mode de fonctionnement des dirigeants, à travers leur manière de gérer le temps, les informations et les crises. À partir des principaux enseignements de l'étude, la troisième partie explore ce que l'agenda des dirigeants nous révèle de leur image.

# 1

## Quelle méthode pour étudier l'agenda des dirigeants de grandes entreprises ?

---

L'Institut de l'entreprise, avec la collaboration de l'École de Paris du management, a défini un échantillon de dirigeants d'entreprises françaises importantes au niveau mondial. L'enquête a été annoncée par un courrier d'Anne Lauvergeon et de Michel Pébereau et demandant aux dirigeants de bien vouloir participer à cette initiative, en leur garantissant l'anonymat des résultats. Cette enquête a été supervisée par Michel Berry, de l'École de Paris.

L'échantillon initial comprenait quarante noms, majoritairement des hommes de plus de cinquante ans. Sur ces quarante noms, vingt-six ont donné une réponse de principe positive pour participer à un entretien, puis onze ont finalement accepté de nous recevoir.

La prise de rendez-vous nous a donné un premier aperçu de l'accessibilité des dirigeants français, dont on dit généralement qu'elle est moindre que celle de leurs homologues étrangers, notamment américains.

Premier rempart, l'assistante du dirigeant dont l'un des rôles – donné par son patron ou auto-revendiqué par elle – est de constituer le « rempart du temps », le bouclier qui protège l'agenda du dirigeant. Pour obtenir le droit qu'une demande de rendez-vous soit transmise au dirigeant, il faut en conséquence que le candidat se montre très précis dans sa demande, et souvent puisse s'appuyer sur un sésame. La lettre de recommandation d'Anne Lauvergeon et de Michel Pébereau nous a, à cet égard, grandement facilité la tâche. Mais sans pour autant nous donner l'assurance d'être écouté. Ainsi, une assistante a considéré que son patron répondait positivement à de trop nombreuses sollicitations et qu'il ne lui semblait pas pertinent qu'il nous rencontre. D'autres – en nombre non négligeable – ne nous ont jamais rappelé, sans que l'on sache si c'est la position de l'assistante ou celle du dirigeant qui a motivé le refus.

Second rempart, le dirigeant lui-même. Avec un taux de réponse de 25 % (11/40, avec deux annulations pour cause de motif industriel majeur : OPA, restructuration), nous pouvions d'ores et déjà nous estimer satisfait : notre étude semblait intéresser les dirigeants, pourtant peu enclins, comme nous le verrons, à se disperser et à quitter le strict terrain professionnel. Une fois le rendez-vous obtenu, encore fallait-il cependant que les dirigeants nous consacrent un temps suffisant pour éviter le survol et nous permettre d'aborder le plus largement possible notre thème d'étude. La bonne surprise est, dans ce domaine, venue des dirigeants eux-mêmes. Tous ont accepté de nous consacrer au minimum une heure d'entretien, souvent une heure et demie. Certains ont surmonté l'hostilité de leur entourage pour nous rencontrer. Ainsi, un grand dirigeant en pleine crise industrielle majeure a-t-il accepté, contre l'avis de ses équipes, de nous accorder un rendez-vous de plus d'une heure, quasiment sans leur dire.

### « J'aurais eu beaucoup d'autres choses à vous dire »

Tous les dirigeants rencontrés nous ont donné le sentiment, une fois passées les premières réticences, de se prendre au jeu. À titre anecdotique, l'un d'entre eux nous a avoué vivre l'entretien comme une « *respiration* » ou une « *distraction* », un autre a conclu l'entretien par un « *j'aurais eu beaucoup d'autres choses à dire, inspirées par notre entretien, mais que je n'ai pas eu le temps d'aborder* ». Considérer que c'est parce qu'ils aiment avant tout parler d'eux ou que la qualité de notre sésame a biaisé le taux de réponse serait, à notre avis, des interprétations faciles. L'explication est à chercher ailleurs. Notre sentiment est que la disponibilité dont ont fait preuve nos interlocuteurs résulte plus profondément d'une interrogation implicite de leur part : « *Suis-je bon ? Comment font les autres ?* ».

### « Suis-je bon ? Comment font les autres ? »

En effet, la plupart des dirigeants ont, au fil de nos questions, vécu l'entretien comme un bilan de leur management. L'analyse de la gestion du temps ouvre en effet la voie à une réflexion sur la stratégie et le positionnement du dirigeant. Notre entretien leur a ainsi offert une opportunité pour analyser de manière introspective la façon dont ils gèrent leur temps, c'est-à-dire fondamentalement leur espace décisionnel, celui qui leur permet de ne pas laisser la pression du quotidien, de l'urgence ou de l'inutile étouffer le temps de la stratégie, de la

relation avec les équipes, les clients ou les actionnaires. L'opportunité était d'autant plus intéressante que cette analyse ne s'effectuait pas en présence de membres de leur garde rapprochée ou de journalistes, mais sous couvert d'anonymat, devant un haut-fonctionnaire qu'ils ne connaissaient pas personnellement. Absence de danger en interne, absence de danger en externe : le climat était propice à la confession, à l'autocritique mais également à l'échange et à la découverte de nouvelles idées de management. Notre entretien leur offrait également l'occasion de comparer leur mode de travail à celui, qui leur est largement inconnu, des autres dirigeants du CAC 40. De se classer, dans un environnement qui ne dispose d'indicateurs d'efficacité de la gestion du temps que de manière indirecte, au travers des multiples indicateurs de performance du chef d'entreprise (ratios de gestion, taux de retour sur investissement, valorisation boursière...). « *Qui avez-vous rencontré ? Qu'est-ce qu'ils vous ont dit ?* » : telles étaient les deux questions qui nous étaient le plus fréquemment posées à la fin de l'entretien.

### **De la difficulté de s'assurer d'un échantillon représentatif dans un contexte mondialisé**

L'échantillon de départ avait été constitué avec le souci de diversifier le profil des dirigeants. Malgré le nombre relativement faible d'entretiens obtenus, cet objectif a pu être atteint. Les onze dirigeants rencontrés évoluent en effet dans des secteurs différents (industrie, banque, assurance, fourniture de services, vente de produits de grande consommation...) ; la structure de leur capital varie fortement, certaines entreprises ayant un actionariat diversifié, d'autres un actionnaire unique, d'autres enfin une part de leur capital détenu par l'État ; leur portefeuille de clients est concentré sur quelques grands comptes ou au contraire, totalement diffus, par exemple dans le cas d'entreprises de grande consommation.

Mais toutes ces entreprises ont en commun une internationalisation croissante, dont témoigne la part de leur chiffre d'affaires réalisée à l'étranger (souvent plus de la moitié), à travers un grand nombre de filiales. Leur management s'adapte à cette implantation mondiale, en s'ouvrant aux équipes étrangères.

Cette internationalisation des entreprises distingue notre étude des précédentes. L'ouvrage de référence d'Henry Mintzberg<sup>3</sup>, qui date de 1973, n'aborde quasiment

---

3. *Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre*, op.cit.

pas cette dimension, alors qu'elle constitue aujourd'hui, comme nous le verrons, un trait structurant de l'emploi du temps d'un grand dirigeant. Dans son chapitre trois, l'ouvrage d'Henry Mintzberg décide de centrer son analyse sur six ensembles de caractéristiques du travail d'un dirigeant, parmi lesquelles figurent notamment la quantité et le rythme du travail du cadre, l'utilisation qu'il fait des différents moyens de communication ou ses relations de travail avec d'autres personnes. À aucun moment ne figure cette question de l'internationalisation des entreprises.

Mais d'autres différences apparaissent, notamment la place des actionnaires ou celle des clients, nettement plus forte aujourd'hui qu'elle ne l'était il y a trente ans. Notre analyse permettra ainsi d'ajouter d'autres évolutions significatives qui ont conduit à passer d'un agenda relativement fermé sur l'extérieur dans les années 70 à un agenda largement ouvert dans les années 2000.

### Un dosage entre questions posées et réponses spontanées

Si nous avons en tête une grille d'analyse précise (Cf. encadré ci-après), nous débutons généralement chaque entretien par une question ouverte très générale (« Avez-vous un emploi du temps type ? »), pour noter les points soulevés spontanément par notre interlocuteur. Nous pouvions ensuite poursuivre l'entretien en utilisant notre grille d'analyse, afin de nous assurer, dans un souci d'homogénéité des entretiens, que tous les thèmes avaient bien été traités. Notre méthode diffère ainsi de celle utilisée lors des précédentes études, qui reposaient soit sur une grille préétablie remplie par les cadres eux-mêmes (méthode dite de l'agenda), soit sur un relevé d'observations effectué par le chercheur, à partir notamment de l'agenda des dirigeants (méthode dite de l'observation). Nous avons rapidement dû renoncer à une approche analytique finement détaillée des agendas, les séquences de travail présentant en effet trop de disparités d'un dirigeant à l'autre.

Dans leur grande majorité, les thèmes spontanément abordés par nos interlocuteurs étaient les mêmes : leur fonction stratégique, l'importance de la sélection de leurs équipes et de la relation avec les clients, le temps croissant consacré aux déplacements. Ce n'était qu'à notre initiative qu'étaient abordés la relation avec les analystes financiers ou avec les pouvoirs publics, les épisodes de crise ou la gestion de la vie privée.

## Trame d'entretien utilisée

- 1/ *Avez-vous un emploi du temps type ?*
- 2/ *Notez-vous une évolution depuis quelques années ?*
- 3/ *Quelle est votre définition de la pire journée ? Pourriez-vous citer des exemples ?*
- 4/ *Comment les échanges d'information à travers le temps et l'espace influencent-ils votre emploi du temps ?*
- 5/ *Quelles sont vos fonctions principales, selon votre définition ?*
- 6/ *International : quel impact sur votre emploi du temps et votre façon de diriger ?*
- 7/ *Quels interlocuteurs ou sujets externes à l'entreprise exercent des pressions sur l'entreprise et impactent votre emploi du temps ?*
- 8/ *Gestion des risques, gestion des crises et anticipation : quels sont le rôle et l'image du dirigeant ?*
- 9/ *Comment évaluez-vous et travaillez-vous votre image de dirigeant (vis-à-vis du public, des médias, des politiques) ?*
- 10/ *Que proposeriez-vous pour améliorer l'image des dirigeants (pour le public, les médias, les élus) ?*

Comme nous l'avons vu, le temps qu'ont accepté de nous accorder les dirigeants nous a surpris, alors que ces derniers sont confrontés à un emploi du temps extrêmement chargé, souvent planifié plusieurs mois à l'avance. Autre élément surprenant, l'absence d'interruption de la grande majorité de nos entretiens par des coups de téléphone ou des visites impromptues de collaborateurs. Un seul

entretien a été reporté et ceux qui ont été interrompus ne l'ont été que pour une durée de quelques minutes et uniquement pour une conversation téléphonique reçue sur un téléphone mobile<sup>4</sup>.

Notre étude n'est naturellement pas exempte de limites méthodologiques. La principale porte sur l'absence de caractère contradictoire des entretiens. Les éléments de réponse fournis par les intéressés n'ont en effet pu être confrontés ni à l'avis de leurs principaux collaborateurs, ni à leur agenda. La durée moyenne des entretiens constitue un second obstacle : si elle apparaît suffisamment longue pour ne pas rester à la surface du sujet, elle demeure cependant insuffisante pour aborder en profondeur toutes ses facettes, parcourir avec les dirigeants leur agenda, revenir sur leur expérience passée ou donner une dimension prospective à leur emploi du temps.

---

**4.** Ceci démontre la force du filtre exercé par le secrétariat des dirigeants, déjà relevé par Henry Mintzberg dans les années 70. Ce rôle de filtre n'a d'ailleurs probablement pas cessé de s'accroître depuis les années 50, période durant laquelle certains chercheurs avaient relevé l'importance des interruptions du travail des dirigeants et noté les perspectives d'amélioration du travail des cadres liées à une meilleure utilisation de leur secrétariat et à une plus grande délégation. Sune Carlson (*Executive behaviour : A study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*) constatait ainsi, en 1951, que le dirigeant « avait à peine le temps de commencer une nouvelle activité ou de s'asseoir pour allumer une cigarette avant d'être interrompu par un visiteur ou un coup de téléphone » (Cité par Henry Mintzberg, op.cit.).

## 2

# À quoi les grands dirigeants français consacrent-ils leur temps et comment le gèrent-ils ? Éléments de réponse

---

## 2.1. Quel est l'emploi du temps quotidien du dirigeant ?

### Les dirigeants d'entreprise travaillent-ils beaucoup ?

Le temps de travail des chefs d'entreprise intéresse particulièrement les médias, mais aussi l'opinion publique, qui renvoient fréquemment l'image d'hommes obsédés par leur activité professionnelle, incapable d'effectuer des césures entre leur bureau et leur domicile. Les dirigeants entretiennent parfois eux-mêmes cette image, par exemple en affichant leur disponibilité totale. Nos entretiens aboutissent en réalité à une image plus contrastée. En moyenne, les dirigeants que nous avons rencontrés travaillent de 11 à 12 heures par jour (9 heures/21 heures), du lundi au vendredi, soit entre 55 et 60 heures par semaine. Dans leur grande majorité, ces derniers s'efforcent de préserver leurs soirées et leurs week-ends, en limitant le volume de travail à domicile et les coups de téléphone émis et reçus pendant leur période de repos. Trois distinctions méritent néanmoins d'être soulignées :

- **La disponibilité**

Certains dirigeants affichent leur disponibilité totale, quels que soient l'heure et le lieu où ils se trouvent. Leurs collaborateurs n'hésitent pas à les joindre en cas de questions, et eux-mêmes n'hésitent pas à déranger leurs équipes soirs et week-ends. D'autres, au contraire, établissent une muraille de Chine entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Cette muraille n'est évidemment pas totale, leurs collaborateurs sachant toujours où les joindre en cas de besoin. Mais ces derniers ont reçu pour consignes d'éviter des dérangements intempestifs et, en retour, se trouvent eux-mêmes préservés d'appels trop fréquents. Pour une partie des dirigeants que nous avons rencontrés, la disponibilité signifie la *faculté* d'être

joint à tous moments et non pas le *fait* d'être joints à tous moments : elle demeure une possibilité, dont la concrétisation doit être limitée.

- **La représentation**

Certains dirigeants considèrent que les soirées mondaines constituent des obligations très périphériques de leur fonction et s'efforcent de limiter au maximum leur présence. Pour d'autres, au contraire, notamment ceux qui évoluent dans le milieu de la communication et des médias, les apparitions publiques sont indispensables à l'exercice de leur activité. Ce n'est donc pas le plaisir d'assister à des événements publics – qui ont, quelle que soit leur importance, un fort caractère répétitif et empiètent nécessairement sur leur vie privée – qui motive la présence des dirigeants, mais bien le sentiment que la bonne conduite de l'entreprise l'exige.

- **Les déplacements**

La plupart des dirigeants rencontrés estiment que des voyages lointains sont compatibles avec leurs fonctions, sous réserve d'éviter les zones blanches, c'est-à-dire les endroits non couverts par les réseaux de téléphonie mobile. Mais pour certains, l'importance de leurs fonctions justifie de rester à une distance raisonnable du siège de leur entreprise.

## **2.1.1. Que nous révèle l'agenda type du dirigeant sur sa gestion des priorités ?**

D'une manière générale obtenir des dirigeants des éléments chiffrés, ou la description d'une journée type est un exercice difficile. Pour tenter d'analyser la manière dont les dirigeants répartissent leur temps, nous leur avons systématiquement demandé la communication d'éléments chiffrés, la description d'une journée type, la part de temps consacrée aux différents interlocuteurs et aux différentes activités. Les réponses obtenues sont éloquentes. Sur les onze dirigeants rencontrés, nous avons obtenu les éléments suivants :

- une seule analyse d'emploi du temps à partir d'un logiciel et d'une étude trimestrielle des résultats obtenus ;
- une seule description (faite en séance sur la base de l'agenda pris sur le bureau) d'un mois type ;
- trois descriptions d'une journée type;
- quatre engagements à nous faire parvenir des éléments chiffrés par leur assistante (aucun élément ne nous ayant été finalement communiqué).

Hors entretien, nous n'avons pas eu plus de succès auprès des secrétaires qui, malgré quelques réponses positives de principe, parfois de la part de dirigeants n'ayant pas donné suite à notre demande d'entretien, ne nous ont en pratique pas communiqué plus d'informations. En revanche, les onze entretiens ont été l'occasion de glaner des indications parcellaires, à travers les questions ne portant pas explicitement sur l'emploi du temps. Par rapport aux constats effectués par Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon, nous avons noté des évolutions assez significatives :

- le temps consacré aux interlocuteurs « externes » et « internes » est équivalent, et varie peu d'un dirigeant à l'autre ;
- le temps consacré aux clients importants pour l'entreprise a pratiquement doublé depuis les années 80 (de 20-35 % du temps du dirigeant contre 15 % dans les années 80), mais est très variable selon la structure des marchés ;
- la place consacrée à ce que Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon qualifient dans leur étude<sup>5</sup> de « sphère statutaire » apparaît peu variable d'une entreprise à l'autre, mais s'est fortement réduite. La réduction s'est faite au détriment des cérémonies et des interlocuteurs administratifs et politiques. L'irruption dans cette sphère des actionnaires et analystes financiers a conduit à pratiquement évincer l'État des préoccupations du dirigeant ;
- le mode de fonctionnement du dirigeant, principalement verbal, et le fractionnement de la journée de travail du dirigeant sont des tendances accentuées par le développement des technologies de communication. Ces dernières contribuent à annuler l'espace et le temps pour la diffusion d'information et la prise de décision. Deux risques induits s'en trouvent augmentés pour le dirigeant : d'une part le risque d'erreur lié à l'accélération de la prise de décision, et d'autre part le risque de surmenage et d'engorgement sous la masse d'information.
- certaines dérives, qualifiées de « risques du métier » par Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon (*surmenage, dirigisme, fuite et engorgement*) restent possibles. En revanche, d'autres dérives (*ritualisation et isolement*) sont maîtrisées par les dirigeants rencontrés, qui limitent les réunions et cérémonies et organisent des échanges fluides d'information internes et externes, en exploitant les technologies de communication désormais largement répandues.
- les voyages restent des temps particuliers dédiés à la réflexion personnelle et à la décompression du dirigeant.

---

5. *Sur les traces des dirigeants*, op.cit.

Au-delà de ces tendances, il est difficile de présenter une conclusion analytique chiffrée de l'emploi du temps des dirigeants aussi précise que celle proposée par Jean-Luc Delpuech et Anne Lauvergeon. Il existe des constantes fortes issues de l'ensemble des informations que nous avons collectées, mais elles restent soumises à la subjectivité de la représentation que nous en avons tirée. Ces informations, présentées ci-après, doivent donc être interprétées avec prudence, car les résultats peuvent être biaisés par la forme de notre questionnement et la taille limitée de l'échantillon.

## Analyse du temps : quelques éléments chiffrés

### La répartition du temps selon les interlocuteurs

*Le dirigeant consacre autant de temps aux acteurs « externes » qu'aux acteurs « internes ». Il répartit son temps de la manière suivante :*

- **clients** : entre 20 et 35%, selon le type de marché. L'augmentation de ce poste a été particulièrement forte, puisqu'il ne représentait que 15% dans les années 70 ;
- **visites internes** (usines...) : 10 % ;
- **entretiens** avec les collaborateurs directs à intervalles fixes (une à deux fois par mois) et entretiens quotidiens entre le président et le directeur général : 15-30% ;
- **rituels internes** (comité exécutif, revues, budget, conseil d'administration, formation) : 15-20% ;
- **communication et représentation externes** (journalistes, actionnaires et analystes) : pour de nombreux dirigeants, cette part a beaucoup crû, de 5-6% au début des années 90 jusqu'à 10-15% en 2003 ;
- **fonctions externes diverses**, dont la participation à des conseils d'administration d'autres entreprises : 0-2%, souvent pris sur le temps libre. Les dirigeants souhaitent souvent réduire le poids de cette fonction, sauf pour les présidents « non executive ».

**La part d'emploi du « temps fixe » est si forte que la part « au choix du dirigeant » est très réduite, de l'ordre de 8 à 10 %.**

*On note environ 20 à 30 sollicitations par jour (réunions ou coups de téléphone importants), en plus des mails. Pour y faire face, la plupart des dirigeants*

*interrogés bloquent des plages « libres » dans l'agenda géré par les assistantes, ce qui est un acte de bravoure lorsque l'on connaît le peu de marge de manœuvre dont ils disposent.*

*« Savoir dire non, rester à l'écoute et être toujours disponible en interne » pourrait résumer l'attitude qui permet au dirigeant d'assumer au mieux ses fonctions et de se ménager un peu de temps pour la réflexion et la prise de recul.*

### **Le temps de travail personnel**

*Il est très variable: de rien du tout à 6% pour les dirigeants exerçant la fonction de direction générale, mais jusqu'à 20% pour les présidents « non executive ». Ce temps dépend largement du choix du dirigeant lui-même. Il est pris en général dans l'avion ou le week-end, les sollicitations et les fréquentes interruptions interdisant toute réflexion personnelle sereine au bureau.*

### **Les postes qui varient fortement selon le mode de fonctionnement du dirigeant et son secteur d'activité :**

- réunions, y compris réunions statutaires : 20-30% ;*
- mails, téléphones, échanges informels : 30% (en moyenne) ;*
- travail personnel « seul » : 0 (hors temps officiel de travail) – 6% (au choix de la personne) ;*
- courrier/parapheurs : 2-4% (variable selon la personnalité du dirigeant, parfois à domicile);*
- voyages/tournées : 15-30% (selon le nombre de clients et suivant les destinations) ;*
- communication externe (financière ou autre) : 3-15% (très variable en volume selon l'actionnariat) ;*
- représentations diverses hors groupe (autres conseils d'administration, MEDEF, syndicats professionnels...) : 0-2% (selon la personnalité du dirigeant).*

Nous rentrerons, dans les lignes qui suivent, dans le détail de cet emploi du temps type, en étudiant les interlocuteurs qui monopolisent le plus les dirigeants des grandes entreprises et les moyens que ces derniers utilisent pour gérer leur temps. Mais à la lecture des quelques éléments chiffrés décrits ci-dessus, une première conclusion émerge : les dirigeants d'entreprise ont peu de marges de liberté vis-à-vis de leur agenda, qui est rigide à 90 %. C'est un point fondamental, qui mérite que l'on s'y attarde.

### **2.1.2. Le dirigeant maîtrise-t-il son emploi du temps ?**

La réponse qui s'impose est bien celle-là : pas toujours. Encore faut-il préciser ce que l'on entend par maîtrise. D'une manière générale, le dirigeant arrête les grandes lignes de son agenda plusieurs mois à l'avance, voire plusieurs années. L'un des dirigeants que nous avons rencontré a ainsi organisé la planification de son emploi du temps pour une durée de deux ans, en identifiant toutes les réunions internes au groupe (comités exécutifs, conseils d'administration etc.) auxquelles il est tenu d'assister, ainsi que tous les déplacements en filiales qu'il comptait faire. En utilisant cette définition, le dirigeant donne le sentiment d'une très forte maîtrise de son temps, d'autant plus importante que la planification s'étend sur une plage de temps longue.

Mais cette définition est largement réductrice. Car la maîtrise, c'est aussi la capacité à déterminer de manière autonome la gestion du temps, à fixer soi-même le planning des réunions, à libérer des plages horaires pour les consacrer à la réflexion personnelle ou au travail sur des dossiers stratégiques en petit comité. En bref, à être le directeur principal de son emploi du temps et non le récepteur de contraintes multiples qu'il y faut intégrer, sans disposer de marges de manœuvre significatives.

Vue sous cet angle, la réponse est nettement plus nuancée et le sentiment de maîtrise largement moins évident. Comme nous l'avons vu, le temps contraint représente l'essentiel du temps des grands dirigeants, et le temps libre est réduit à la portion congrue (moins de 10 %). Le sentiment dominant est celui d'une « absence de temps », c'est-à-dire d'une faible capacité à lever le stylo, ou plus précisément, dans le cas d'un dirigeant, à interrompre le cours des réunions, des déplacements et des coups de téléphone pour s'atteler à un dossier qu'il aurait seul choisi d'étudier, en fonction de son propre calendrier de priorités. Le dirigeant

doit en effet gérer de fortes pressions externes – clients, fournisseurs, actionnaires, etc. – et internes, qu'il s'efforce de faire rentrer dans son emploi du temps en raccourcissant au maximum les séquences de travail. La fragmentation de son temps, qui avait été mise en lumière dès les années 70, est bien une réalité, avec tout le risque de superficialité dans le traitement des dossiers qu'elle entraîne.

Dans cet emploi du temps, c'est donc bien la liberté qui semble finalement faire défaut, celle de la tempérance, du recul, de la réflexion, du temps long, de la stratégie, à l'opposé de l'enchaînement des contraintes, de la pression de l'urgence, du traitement des sollicitations. Passer de l'emploi du temps réservoir des contraintes des autres à l'agenda réservoir de ses propres priorités, voilà en somme ce à quoi aspirent la plupart des dirigeants que nous avons rencontrés. En réalité, ces derniers ne manquent pas de temps. Ils manquent de leur temps.

Ce n'est pourtant apparemment pas faute d'essayer. En la matière, les tactiques déployées sont diverses : directives données à la secrétaire d'essayer de préserver une ou plusieurs heures par jour sans contraintes, recrutement d'une assistante très directive pour les dirigeants qui se savent toujours prompts à accepter les sollicitations, délégation à cette dernière du rôle de rempart, blocage de plages fixes qui ne peuvent jamais être consacrées à une réunion, regroupement de déplacements ou d'appels téléphoniques pour concentrer le temps contraint, limitation de la durée des réunions ou du nombre de réunions dans la journée. Mais toutes semblent, dans la plupart des cas, condamnées à l'échec. Même sans crise (OPA, rumeur de produits douteux etc.), la digue cède souvent, le rempart de l'assistante et les plages libres avec.

### **Dirigeant « 24h/24 » mais pas « hotline »**

*Tous les dirigeants maintiennent un lien permanent possible avec leurs interlocuteurs (par téléphone ou par mail). Cependant, deux types de comportement se distinguent, qui se traduisent chacun par l'un des deux discours suivants :*

- « une fois quitté le bureau, c'est la sphère personnelle qui m'occupe à 100 % » : discours actant la sacralisation et la séparation de la vie privée ;

– « je travaille à la maison, le soir et le week-end, et parfois même en vacances » : discours reflétant une interpénétration totale des sphères professionnelles et privées.

*Entre ces deux pôles, chaque dirigeant trouve en pratique un point d'équilibre qui lui est propre en fonction de ses occupations familiales et de ses loisirs (âge des enfants, goût particulier pour un loisir ou sport), souvent dans un contexte de quiétude recherchée pour ceux qui ont cité explicitement ce loisir (bateau, désert, trek...).*

Le plus souvent armé de sa gomme et de son crayon papier, entouré de son assistante – là où l'on aurait pu croire qu'à l'heure du « BlackBerry », l'agenda électronique aurait supprimé le papier et réduit le rôle de l'assistante, le dirigeant rature, réécrit, déplace, permute. En apparence, il domine son temps. En faisant preuve de flexibilité, il démontre d'ailleurs sa capacité à sortir du cadre, à remettre en cause un agenda ou un ordre de priorité, qualité jugée indispensable par les dirigeants interrogés et citée spontanément par la moitié d'entre eux. En réalité, il répond une nouvelle fois aux contraintes multiples liées à sa fonction, en empiétant le plus souvent sur les plages libres qu'il s'était attribuées ou en déplaçant des rendez-vous jugés non prioritaires.

Sports, loisirs et vacances sont les rares espaces de « détente », car bien souvent, les repas constituent des temps de travail. Sur ce dernier point on note une évolution marquée par rapport à l'enquête de Henry Mintzberg : majoritairement, les dirigeants préservent leurs soirées et font preuve d'un goût modéré pour les mondanités. La sanctuarisation d'un temps libre pour la famille et les loisirs est un objectif largement partagé.

### 2.1.3. Les journées type d'un dirigeant de grande entreprise : entre siège social et déplacements

Il est difficile de décrire la journée type d'un dirigeant d'entreprise et surtout, de résumer la multiplicité des contacts verbaux par une description analytique des principales séquences de travail. Deux types de journée, constituant la colonne vertébrale de l'emploi du temps du dirigeant, peuvent néanmoins être esquissés. D'une part, la journée au bureau, celle du fonctionnement courant. Elle est caractérisée par un fractionnement important, des entretiens internes informels et des réunions formelles rythmant la vie technique, financière et organisationnelle de l'entreprise. D'autre part, la journée de déplacement, notamment à l'étranger, essentielle pour le développement de l'entreprise et sa stratégie par l'occasion qu'elle offre au dirigeant de conforter ou développer des marchés, de recueillir de l'information de terrain en interne et externe. Les trajets constituent en outre des temps privilégiés de réflexion personnelle du dirigeant et de prise de recul, loin des sollicitations et de la vie courante de l'entreprise.

À partir des témoignages recueillis, nous avons reconstitué une journée au bureau et un déplacement vraisemblables, mais fictifs.

#### Reconstitution d'agenda

##### Une journée au bureau

*La journée commence par la lecture de la presse (3-4 journaux ou une revue de presse), pour comprendre et s'imprégner de ce que font les autres (du théâtre du monde), « une sorte de télévision intérieure ». Le dirigeant lit les mails et les courriers, éventuellement ceux de la veille, et organise le travail de son assistante (agenda...). Il arbitre entre les sollicitations.*

*Ensuite, la majorité du temps est consacrée à des réunions internes (impulsion et coordination), en équipe, et des entretiens bilatéraux (équipe proche). Une session d'appels téléphoniques avec des clients (ou une par zone géographique) s'insère entre les réunions.*

*En moyenne, la moitié des déjeuners et des petits-déjeuners est consacrée à des entretiens (clients, presse, administrateurs, actionnaires...).*

## Une journée au bureau

*8h-8h40 : journaux, mails ou petit déjeuner presse*

*8h40-9h : organisation de la journée, révisions et arbitrage du planning avec les assistantes*

*9h-10h : préparation d'un dossier ou d'une réunion en interne*

*10h-12h : réunion interne (comité exécutif, comité financier...)*

*12h-12h30 : appel clients Asie*

*12h30-14h : déjeuner avec un client ou tête à tête avec des cadres à « haut potentiel » pour un recrutement ou une promotion*

*14h-15h : appel clients Europe et Amérique*

*15h-16h : entretiens internes informels*

*16h-17h : préparation interne d'une future réunion (comité stratégique...)*

*17h-18h : appels téléphoniques et mails (internes et externes)*

*18h-18h40 : appel clients Amérique*

*18h40-19h : entretien (téléphone ou en direct) avec un journaliste*

*19h-19h45 : entretien avec le directeur général*

*20h : retour au domicile ou dîner avec client ou administrateur*

Les présidents-directeurs généraux que nous avons rencontrés nous ont indiqué répartir leur temps de la manière suivante : 20 % de tâches découlant de leurs fonctions présidentielles, et 80 % de tâches dérivées de leurs fonctions de direction générale. Certaines des entreprises de notre échantillon n'étaient cependant pas dirigées par un président-directeur général, mais sous la direction d'un président et d'un directeur général. Depuis la fin des années 90, l'introduction de règles anglo-saxonnes de gouvernement d'entreprise a en effet en-

## Un déplacement à l'étranger

### Premier jour

*Matin* : conférence avec analystes financiers et actionnaires

*Déjeuner* : président/ministre du pays

*Après-midi* : trois sessions « tête-à-tête » avec des actionnaires majeurs.

*Dîner* : clients ou administrateur étranger

### Deuxième jour (et suivants le cas échéant)

*Matin* : visite usines du groupe et entretiens avec le personnel

*Après-midi* : clients

### Trajet retour

*Repos, réflexion, debriefing avec équipe proche*

gendré une génération de présidents-directeurs généraux devenus « *chairman* » à temps plein. Mais dans le même temps, la société a entretenu une confusion entre le rôle du président (*Chairman*) et le rôle du directeur général (CEO) qui confère à ce duo des échos particuliers, parfois source de crises. Les anciens présidents-directeurs généraux devenus présidents conservent ainsi en pratique une partie des fonctions habituellement dévolues à un directeur général. Leur plus grande disponibilité les conduit en outre à conserver souvent des contacts

privilegiés avec les membres du comité exécutif. L'analyse de leur emploi du temps comparé met en lumière cette plus grande liberté dans la gestion du temps, qui est essentiellement utilisée pour vendre l'image de l'entreprise à l'extérieur et pour expliquer la stratégie du groupe, notamment aux membres du conseil d'administration. Le tableau ci-après présente les éléments de différenciation recensés lors des entretiens.

<b>Différences et points communs de liberté de gestion de l'emploi du temps</b>	
<b>Président</b>	<b>Directeur général</b>
Grande liberté dans la fixation de son emploi du temps	Emploi du temps très contraint par des plages fixes
Contacts et réunions essentiellement bilatérales	Nombreuses réunions à plusieurs
Essentiel de son temps consacré aux relations avec l'extérieur du groupe, dont les membres du conseil d'administration	Majeure partie du temps passé à l'organisation de la vie courante de l'entreprise : comité exécutif, <i>Business review</i> , visites de sites, entretiens avec les clients
Beaucoup de temps de réflexion personnelle sur la stratégie du groupe, le bon fonctionnement du CA (gouvernement d'entreprise...)	Peu de temps pour la réflexion personnelle
Nombreuses fonctions hors du groupe, parfois sous la pression amicale de ses pairs	Évite de multiplier les fonctions à l'extérieur du groupe.
<b>Points communs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horaires extensibles (8h-21h minimum)</li> <li>• Voyages fréquents</li> <li>• Très dérangés au bureau : 30-40 appels téléphoniques ou interruptions physiques par jour</li> <li>• Préférence pour l'action et les contacts verbaux « <i>la pire des journées, c'est d'enchaîner les réunions</i> »</li> </ul>	

## 2.2. Quels sont les interlocuteurs qui occupent le plus le temps du dirigeant ?

### 2.2.1. Savoir s'entourer : le dirigeant et son équipe proche

Les dirigeants choisissent en général avec soin leur équipe rapprochée. La plupart des dirigeants interrogés estiment que cette équipe doit être pluraliste – deux dirigeants ont même fermement assuré ne pas vouloir de « clones » dans leurs équipes proches – et tous organisent le travail avec cette équipe très précisément. En règle générale, ils président un comité exécutif bimensuel (deux heures) et des entretiens en tête à tête programmés tous les quinze jours (durées variables, en général inférieures à une heure). Un tiers des dirigeants utilise les réunions informelles « à deux, trois ou quatre » comme principale source de mûrissement de décisions, surtout en période de crise ou de réflexion stratégique – ce qu'Henry Mintzberg appelait les « *réunions non programmées* ». Tous affirment leur combat permanent contre l'envahissement du court terme et la nécessité de cadencer le travail de leurs équipes en leur laissant suffisamment de marges de manœuvre dans l'exécution. Un subtil mélange de mise en pression et de prise de recul dans l'usage desquels plusieurs dirigeants sont passés maîtres. Certains utilisent directement ou implicitement les techniques de management sportif et font des points réguliers avec leur équipe, comme dans toute « compétition », pour jauger les « adversaires » du moment (clients, fournisseurs, analystes financiers, concurrents...) ou arrêter les détails de la tactique à mettre en œuvre. Une confiance totale, la disponibilité réciproque et une répartition claire des rôles sont citées comme facteurs de succès.

Un sujet fondamental pour tous nos interlocuteurs est le contact qu'ils entretiennent d'une part avec l'encadrement supérieur au sein de leur groupe et d'autre part avec les sites implantés loin du siège social. Le dirigeant y exerce sa fonction de « skipper » de l'entreprise [ce que Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon appelaient le rôle « d'animateur » et que Henry Mintzberg qualifiait de rôle de « leader »]. Ce contact se caractérise par une recherche de proximité et des échanges verbaux formalisés. Les modes d'intervention les plus fréquemment rencontrés sont :

- l'intervention systématique du dirigeant dans les sessions de formation de l'encadrement supérieur. Ces sessions rassemblent de cent à quatre cents cadres, et se tiennent par zone géographique, découpées plus ou moins fine-

ment selon l'implantation géographique des entités et de leur densité locale (Europe, Amérique du Nord, Asie....) ;

- l'entretien avec les nouveaux embauchés, par sessions de une à deux heures environ, concernant cent personnes embauchées depuis mois de six mois ;
- la visite de site par le dirigeant, comportant une séquence où le personnel est rassemblé pour une double présentation : présentation du site au président et présentation de la stratégie du groupe par le président. Ces visites sont en général effectuées à l'occasion d'un déplacement pour voir un client ;
- les sessions avec les cadres à « haut potentiel » : proximité et motivation collective caractérisent les relations entre les dirigeants et ces cadres particuliers, qui font l'objet d'attentions spécifiques. Les dirigeants font appel à deux modes d'intervention avec les cadres à haut potentiel de leurs entreprises. Un premier mode s'inscrit dans la logique d'émulation et de démonstration de proximité par le dirigeant, qui intervient personnellement dans les séminaires de formation interne de ces cadres, souvent sous forme d'échange verbal avec une assemblée de cadres, en ciblant son intervention sur des thèmes et à des moments décisifs pour l'entreprise. Le second mode, sous forme d'entretiens en tête-à-tête avec les cadres pressentis pour une promotion interne importante pour le groupe, constitue une étape obligatoire d'adoubement du cadre pour l'accès aux plus hautes fonctions.

## 2.2.2. Le dirigeant et le conseil d'administration

Nous avons rencontré des présidents, des directeurs généraux, et des présidents-directeurs généraux. Les présidents sont ceux qui parlent le plus des relations qu'ils entretiennent avec les membres du conseil d'administration, qu'ils rencontrent en général plusieurs fois par an, ou avec lesquels ils s'entretiennent régulièrement, en dehors des réunions du conseil. Ces relations sont souvent informelles, mais elles permettent au président de faire passer des messages, de tester des propositions de stratégie, pour « prendre la température » du conseil avant qu'il ne se réunisse. Le rôle d'interface du président avec les membres du conseil porte sur les quatre sujets suivants :

1. stratégie (produits, opérations sur le capital social, croissance externe) ;
2. déontologie (rémunérations, produits, relations avec les États et les clients) ;
3. rémunérations des dirigeants ;
4. relations avec les actionnaires.

La structure du capital et du marché sur lequel opère l'entreprise détermine les priorités et le temps passé par le président sur ces quatre sujets. Hormis dans un cas particulier, il semble que le président (ou le président-directeur général) répartisse son temps entre ces quatre thèmes de manière décroissante.

### **2.2.3. « Il n'y a pas d'entreprise sans clients »**

Ce slogan est unanimement partagé par les dirigeants, et se traduit dans leurs préoccupations et leur emploi du temps. La pression accrue de la concurrence et la concentration des clients rendent stratégique la maîtrise au plus haut niveau des clients principaux. Ces facteurs, auxquels s'ajoutent des différences culturelles parfois importantes entre l'entreprise historique et ses clients, sont les éléments de motivation les plus souvent cités par les dirigeants pour expliquer la part croissante de temps qu'ils doivent consacrer aux clients importants, actuels ou en devenir.

Les déplacements et voyages du dirigeant, soit 15 à 30 % de son temps, sont aujourd'hui motivés par la rencontre des clients (actuels ou potentiels). Ces voyages ne leur sont cependant pas totalement consacrés : les dirigeants en profitent pour visiter les sites du groupe de la zone géographique concernée et peuvent profiter du trajet pour prendre du recul et réfléchir sans risque d'être interrompus. Deux à quatre visites par an et par client important (il s'agit en pratique des clients stratégiques) constituent la norme, mais certains clients nécessitent jusqu'à plusieurs dizaines de contacts directs annuels avec le président-directeur général ou le directeur général (quarante-quatre est le maximum qui nous a été cité). La pression de certains clients et leurs exigences peuvent être très fortes.

Les dirigeants d'entreprises que nous avons rencontrés sont tous à la tête d'une entreprise d'origine française, dont les implantations et clients se sont internationalisés progressivement, par croissance interne ou externe. Ils constatent tous une évolution dans le mode de fonctionnement de l'entreprise due à la part croissante des clients asiatiques et américains dans leur chiffre d'affaires. Mais cette évolution de la localisation géographique des clients principaux due à la mondialisation a des effets induits inattendus. En effet, outre les différences culturelles et les voyages, plus lointains et nombreux, le travail essentiel de « contact direct » du dirigeant par téléphone ou courrier électronique lui impose un découpage de

la journée pour tenir compte des décalages horaires entre zones géographiques. La journée de travail se compose alors de trois journées successives, ou plutôt, de deux blocs et d'un liant :

- le matin est consacré aux contacts avec les clients asiatiques ;
- l'après-midi permet les contacts avec les clients de la zone Amériques ;
- les intervalles laissés libres entre les deux sessions précédentes sont utilisés pour contacter les clients européens.

Cette décomposition s'applique également aux contacts avec les usines et directions locales du groupe.

Certains dirigeants accompagnent le chef de l'État ou les ministres lors de voyages à l'étranger lorsque des marchés prometteurs sont envisageables, d'autres n'y voient qu'une perte de temps et préfèrent utiliser leurs réseaux personnels ou les réseaux diplomatiques.

#### **2.2.4. Quel temps pour l'actionnaire et les marchés financiers ?**

La place qu'accordent les dirigeants à leurs actionnaires varie selon la composition du capital de leur entreprise. De l'entreprise à actionnaire unique à celle disposant d'un flottant particulièrement important, nous avons à cet égard croisé à peu près toutes les configurations. Trois traits saillants émergent :

- **Plus l'actionnariat est concentré, plus le dirigeant consacre un temps important et régulier à la communication avec l'actionnaire.** Dans les entreprises dont l'actionnariat se concentre autour d'un ou deux principaux acteurs, les contacts sont très fréquents et peuvent occuper jusqu'à une journée par semaine de l'emploi du temps du dirigeant. Lorsque l'actionnariat est plus diversifié, les dirigeants déclarent consacrer en moyenne entre 10 et 15 % de leur temps à la communication financière, notamment pour la préparation et la tenue des *road shows* semestriels mais également pour des rencontres régulières en tête à tête. Les dirigeants peuvent néanmoins déléguer une partie de ce rôle à leur directeur financier, sauf lorsque les actionnaires exigent la participation du président-directeur général.

- **« Un VRP financier » : le temps consacré par les dirigeants aux relations avec les actionnaires s'est accru ces vingt dernières années.** La financiarisation de l'économie a en effet conduit les dirigeants à délaisser la communication du début des années 80, limitée à quelques grandes réunions avec les principaux actionnaires, les analystes financiers et les investisseurs institutionnels, pour opter pour des contacts plus personnels avec les grands actionnaires. Les déplacements à l'étranger sont ainsi souvent l'occasion de rencontrer les grands actionnaires en tête-à-tête, de clarifier avec eux les options stratégiques du groupe et les thématiques en suspens. Un dirigeant d'un grand groupe français nous a ainsi déclaré concevoir son rôle comme celui d'un voyageur de commerce, dont le rôle est d'enchaîner inlassablement les rencontres pour obtenir le soutien des équipes, des clients, mais aussi des actionnaires.
- **« La mise en place de l'Agence des participations de l'État ne suffit pas » : l'état actionnaire demeure très critiqué.** Le progrès que constitue la mise en place d'une sorte de guichet unique de l'actionnaire public, avec la création de l'agence des participations de l'État, n'est certes pas contesté. Mais l'État actionnaire semble encore souffrir du caractère confus de ses demandes, de l'imbrication excessive entre l'agenda politique, l'intérêt économique de l'État et les besoins de l'entreprise, de la place prise par les cabinets ministériels, ou de la rotation trop rapide des équipes chargées de la gestion du portefeuille des participations de l'État. Pesante, la présence de l'État actionnaire reste considérée comme un handicap pour le développement des entreprises que nous avons rencontrées.

### **« Il y a deux types d'actionnaires et d'analystes financiers : ceux qui veulent comprendre la stratégie de l'entreprise et les autres »**

Contrairement au temps qu'ils consacrent tous aux actionnaires, les dirigeants n'ont pas une attitude uniforme vis-à-vis des analystes financiers. Il n'est pas excessif de dire que les dirigeants les apprécient peu. Les reproches à leur égard sont en effet nombreux et ont été souvent répétés lors de nos entretiens – manque de connaissance du fonctionnement de l'entreprise et du secteur, pertinence insuffisante des questions posées, analyses partielles et rapides. Certains dirigeants considèrent d'ailleurs qu'il n'est pas de leur niveau de répondre à leurs interrogations et délèguent ce rôle à leur direction financière. L'un d'entre eux a résumé sa position de la manière suivante : *« il y a deux types d'actionnaires et d'analystes :*

*ceux qui veulent entendre et comprendre la stratégie de l'entreprise (souvent des actionnaires plus que des analystes) ; ceux qui posent des questions pour remplir des grilles (analystes), pour mettre en défaut le président-directeur général, ou encore pour avoir l'avis de plusieurs présidents-directeurs généraux d'entreprises du même secteur/opérant sur le même marché ».*

D'autres dirigeants, au contraire, essentiellement ceux dont l'entreprise a été introduite en bourse depuis peu, passent outre leurs réserves sur le rôle des analystes financiers et consacrent une part substantielle de leur temps, en complément de celui de leur directeur financier, à les convaincre du bien-fondé de leur stratégie.

Les autorités de régulation financière n'ont quasiment pas été citées par nos interlocuteurs. Il n'est pas fréquent en effet que le dirigeant ait lui-même à les rencontrer, sauf en cas d'opération particulièrement importante ou de difficulté passagère ayant un fort impact sur les transactions, ces deux circonstances demeurant, dans l'ensemble, peu fréquentes.

## **2.2.5. Les autres acteurs externes : entre obligation et contestation**

### **Pouvoirs publics et élus : des relations épisodiques**

Nous étions persuadé, en débutant cette étude, que l'une de ses conclusions serait que les dirigeants français estiment consacrer une part plus importante de leur temps à rencontrer les pouvoirs publics, compte tenu de la place qu'occupe encore l'État dans le fonctionnement de l'économie, de la production importante de normes législatives et réglementaires intéressant les entreprises ou du maintien d'un certain colbertisme en matière de politique économique.

Force est de constater que cette intuition n'a pas été validée. Cela ne saurait certes signifier que les entreprises françaises ne consacrent pas une part substantielle de leur temps à leur relation avec les pouvoirs publics. Mais ces relations sont, sauf exceptions, rarement conduites par le dirigeant. Ces exceptions sont essentiellement au nombre de deux :

- d'une part, certains secteurs ont été l'objet de nombreuses réformes ces dernières années, que les dirigeants se sont parfois efforcés d'influencer en fonction des intérêts de leur entreprise. Certains dirigeants nous ont ainsi déclaré se rendre très régulièrement au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie pour rencontrer des conseillers du ministre et, plus rarement, le ministre lui-même ;
- d'autre part, la pénétration de marchés étrangers peut nécessiter de s'appuyer sur le pouvoir politique et administratif, soit lors de grands événements (déplacements officiels), soit lors des visites de filiales étrangères (rencontres avec les responsables des missions économiques françaises à l'étranger).

La faiblesse des relations avec le pouvoir politique nous est apparue frappante. À l'exception des élus locaux que les dirigeants peuvent rencontrer en cas de fermeture de sites, ces derniers n'entretiennent pas de relations régulières avec les élus nationaux. Certes, les amitiés existent et donnent lieu à des rencontres périodiques, mais sans jamais s'afficher officiellement. L'intérêt de l'entreprise exige en effet la neutralité du dirigeant, qui ne doit porter que les valeurs de son groupe. Aucun des dirigeants ne considère d'ailleurs que le succès de son entreprise implique de fréquenter régulièrement les hommes politiques.

### **Dirigeants et journalistes : une incompréhension mutuelle**

Les dirigeants sont traditionnellement très réservés sur l'opportunité de se mettre personnellement en avant en accordant des interviews. Dans leur esprit, la communication dont ils ont la charge ne doit pas être personnelle mais collective. Ce n'est en effet pas leur image qu'ils véhiculent, mais celle d'un groupe, dont ils doivent incarner les valeurs. Il n'y a donc, dans ces conditions, que peu de place pour leur propre personnalité. Certes, quelques exceptions existent en apparence. Ainsi un dirigeant nous a déclaré se mettre personnellement plus en avant depuis quelques mois, pour renforcer son image publique. Mais avec un but bien précis : protéger son entreprise, menacée par une opération de restructuration industrielle majeure.

Certains des dirigeants que nous avons rencontrés déplorent en outre le manque de connaissances des journalistes de leur entreprise, du secteur dans lequel elle évolue et, plus généralement, des questions économiques et financières. Cette impression est naturellement inhibante car elle favorise leur crainte d'une mauvaise interprétation du message par les médias.

Au final, les dirigeants s'efforcent souvent de limiter le temps qu'ils consacrent personnellement aux relations avec les médias. La peur d'être mal compris et la réticence à la personnalisation de la communication y sont pour beaucoup. Mais elles peuvent peut-être masquer une autre crainte : celle de s'exposer à des critiques relatives aux choix stratégiques de l'entreprise ou au comportement des dirigeants. Pour reprendre l'expression d'un des dirigeants que nous avons rencontrés : « *quand tout va bien le président-directeur général ne communique pas vers les médias et le public (c'est pour lui une perte de temps) et quand tout va mal, il fuit (et c'est de toute façon un peu tard)* ».

### **2.2.6. Les partenaires sociaux et représentants du personnel sont les grands absents**

Lorsque nous avons posé aux dirigeants rencontrés la question de leurs contacts avec les partenaires sociaux et les représentants du personnel, nous avons obtenu des réponses évasives ou politiquement correctes. En effet, l'agenda des dirigeants rencontrés est souvent vierge de contacts avec les partenaires sociaux, hormis l'obligation statutaire que constitue la réunion du comité central d'entreprise. La seule exception décelée est due à l'implication du dirigeant en dehors de son entreprise au titre d'une fonction exercée pour un syndicat professionnel, dans des travaux ou négociations de branche avec les partenaires sociaux français. Les dirigeants délèguent en réalité la fonction de dialogue et de négociation avec les partenaires sociaux au directeur du personnel pour les sujets concernant l'ensemble du groupe et aux responsables locaux pour des sites et filiales. Cette mission serait-elle jugée trop peu stratégique pour nécessiter un investissement personnel important du dirigeant ? Une telle déduction serait séduisante, mais négligerait un phénomène essentiel : l'absence de représentant international des partenaires sociaux, historiquement constitués sur une base nationale. Cette dispersion des interlocuteurs et leur hétérogénéité conduit naturellement le dirigeant à déconcentrer la relation entre son groupe et les partenaires sociaux au niveau de zones géographiques restreintes, sur lesquelles il ne peut se disperser, faute de temps. Toutefois, notre interprétation doit être nuancée par la possibilité d'un biais induit par notre échantillon qui est constitué de dirigeants de grandes entreprises internationales mais d'origine exclusivement française, relativement prospères et qui n'ont pas été confrontées récemment à un conflit social majeur à l'échelle du groupe.

## 2.3. De la lettre au mail, quelle gestion de l'information ?

Le dirigeant d'entreprise est traditionnellement assailli par l'information, transmise par des supports variés (courrier, téléphone, mail, visites de collaborateurs, réunions programmées ou non). Chacun de ces supports occupe une place différente dans l'agenda des dirigeants, en fonction de la qualité de l'information transmise.

Plusieurs études, notamment celle d'Henry Mintzberg, ont établi, dans les années 70, une typologie de ces moyens de communication, en fonction de l'intérêt que leur portaient les dirigeants rencontrés. Parmi les supports de l'information, le courrier représente pour lui une source de perte de temps dont il s'efforce de limiter l'importance par une lecture superficielle et une concentration des réponses sur une plage de temps ramassée. Plusieurs chercheurs ont en effet souligné, dans des études des années 70, le caractère rébarbatif du courrier physique : *« la caractéristique la plus remarquable, en ce qui concerne le courrier reçu par les cadres, est le peu d'attention qui lui est accordé (...) ; le traitement du courrier paraît être une corvée, un travail qu'il faut faire mais qui n'est pas plaisant. Fréquemment, le courrier était traité si rapidement qu'on pouvait se demander s'il ne s'agissait pas d'une sorte de rituel »* notait ainsi Henry Mintzberg. Ce désintérêt trouve son origine dans le contenu même de l'information, *« 87 % du courrier reçu ne concern[ant] pas l'action immédiate »*, mais une information jugée secondaire par le dirigeant (remerciements, données, références, rapports, événements...). La nécessité de peser des mots qui, par définition dans le cas de l'écrit, sont condamnés à rester, incitait en outre les dirigeants à limiter au strict minimum la rédaction de courriers, l'essentiel des envois étant en réalité constitué par les réponses aux courriers reçus.

Par rapport au courrier physique, le téléphone apparaît au contraire, dans ces études, comme un support apprécié par les dirigeants, qui peuvent filtrer son arrivée (secrétariat), limiter la durée des conversations, et surtout tirer de l'information transmise des conséquences immédiatement opérationnelles. Maîtrise de l'envoi et de la durée, « qualité » du contenu, deux paramètres qui font du téléphone un instrument de travail précieux.

Autre source d'informations « utiles », les réunions non programmées, qui permettent de formuler des demandes importantes ou d'échanger des informations instantanées, c'est-à-dire des informations de dernière minute mais dont le niveau de certitude n'est pas connu. Les réunions programmées, plus formalisées et associant des interlocuteurs moins proches du dirigeant, sont essentiellement utilisées pour élaborer une stratégie ou effectuer une négociation avec des partenaires. Leur place dans les supports d'information est, à cet égard, plus incertaine.

Enfin, dernier support de communication identifié par Henry Mintzberg, les « tournées », c'est-à-dire les visites dans les bureaux. Celles-ci sont peu utilisées par les dirigeants, réticents à quitter leur bureau sans raison spécifique.

Au total, l'utilisation des moyens de communication était marquée, dans les études des années 70, par une préférence nette des dirigeants pour la communication verbale, soit par téléphone, soit par l'intermédiaire de réunions non programmées avec leurs collaborateurs les plus proches.

### **Le téléphone demeure l'outil privilégié, même si le mail s'impose pour les nouvelles générations**

L'essor des technologies de l'information et l'internationalisation des entreprises ont remodelé cette typologie des moyens de communication et la préférence des dirigeants pour la communication verbale :

- **Le courrier « classique »**, par opposition aux mails, reste le mal aimé. Les dirigeants que nous avons rencontrés se préservent de son abondance en demandant à leur secrétaire de filtrer certains types de courriers, notamment les invitations ou les périodiques, et concentrent sa lecture sur une plage de temps dédiée, le matin, le soir, plus rarement le week-end. La lecture du courrier conserve donc un aspect rébarbatif, lié au caractère non stratégique du contenu qu'il transmet.
- **La communication téléphonique**, en offrant aux dirigeants une grande maîtrise de l'accès et du temps de conversation, et en garantissant un minimum d'utilité au contenu, demeure un outil privilégié par les dirigeants, qui utilisent à la fois leur téléphone fixe et leur téléphone mobile. Les appels sur le premier sont directement filtrés par le secrétariat, qui rebascule éventuellement

l'appel sur le second. Les collaborateurs proches, mais aussi les acteurs externes les plus importants, notamment les clients, peuvent avoir un accès direct au dirigeant par le téléphone mobile, ce dernier conservant une forte capacité de filtrage (affichage du numéro, non décrochage...).

– **Le mail** conduit à revoir la distinction entre la communication écrite, chronophage et peu utile, et la communication verbale, aisée et utile. Certes, pour une partie des dirigeants, le traitement des mails ne diffère guère de celui des courriers : imprimés puis classés, les mails suivent le même chemin que les courriers classiques, et sont lus dans des plages dédiées, dans la journée ou le week-end. Un dirigeant a d'ailleurs relevé qu'il ne répondait jamais immédiatement aux mails, mais attendait parfois deux à trois jours avant d'envoyer un mail important, dont la rédaction se devait d'être particulièrement travaillée. On retrouve, dans ce cas, la sacralisation de l'écrit, qui impose de peser chaque mot et de ne pas céder à l'immédiateté. Cette crainte de l'erreur par précipitation a d'ailleurs conduit le même dirigeant à interdire le « BlackBerry » à ses équipes. Mais pour une autre partie des dirigeants, le mail subit un traitement différent de celui du courrier. D'abord parce que l'information qu'il contient est plus riche qu'un courrier classique, puisqu'il émane en majeure partie de collaborateurs et non d'acteurs externes ; ensuite parce qu'il peut y être répondu plus facilement et avec moins de cérémonie, donc de perte de temps ; enfin parce qu'il peut être traité dans les plages horaires qui étaient autrefois des temps morts en matière de communication (voiture, avion, train). Certains dirigeants, souvent plus jeunes, ont ainsi parlé à propos du « BlackBerry » d'une véritable révolution communicationnelle, dont l'avantage est double. D'une part, il permet de réaliser d'importants gains de productivité et d'accentuer le recentrage du temps du dirigeant sur les activités les plus créatrices de valeur. D'autre part, il atténue la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée, en rendant plus ludique le traitement des mails, par essence moins rébarbatif que les réponses aux courriers physiques.

– **Les visites** se sont développées. Loin d'être limitées à des déplacements dans les bureaux des collaborateurs, elles prennent aujourd'hui la forme de visites de travail dans les filiales nationales ou étrangères et permettent d'obtenir des informations sur la qualité des produits et des services de l'entreprise (contacts avec les clients), l'efficacité du management (rencontres avec les dirigeants locaux et leurs équipes) et d'améliorer le contact avec les marchés

financiers (*road show*). Pour les entreprises très fortement implantées à l'étranger, ces visites représentent parfois plus d'un jour par semaine en moyenne. Face aux déplacements qui consomment beaucoup de temps, deux stratégies sont adoptées : certains dirigeants préfèrent les regrouper (une semaine à dix jours par mois) et d'autres évitent les déplacements de plus de trois jours, ce qui les conduit à se déplacer pratiquement chaque semaine.

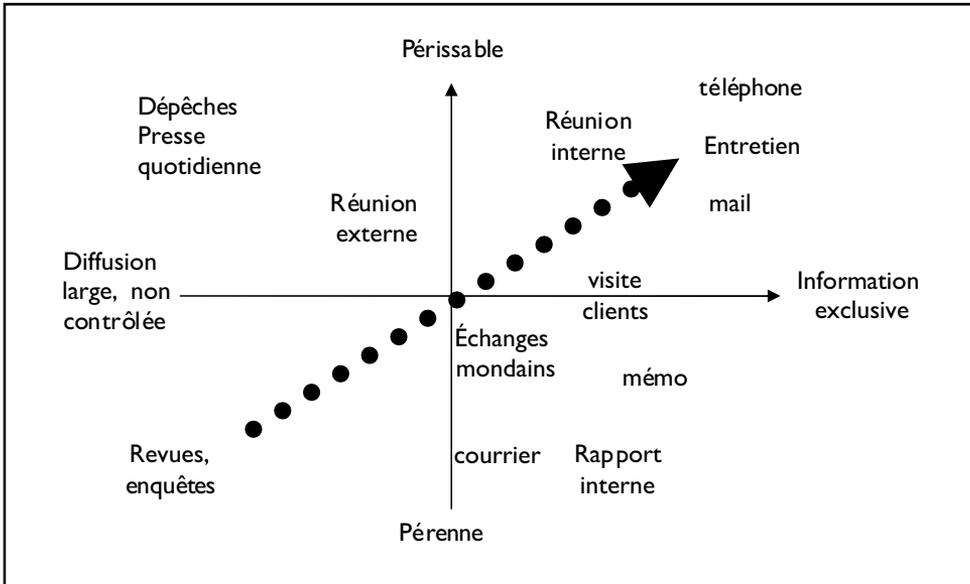
### Analyse du lien entre support d'information et portée stratégique du contenu

*Nous avons constaté que le dirigeant préfère les informations condensées et les échanges verbaux, correspondant à son mode de fonctionnement privilégié. Nous avons cherché à analyser cette préférence en recherchant un lien entre le support de l'information et la valeur d'usage de son contenu pour le dirigeant. À cette fin, nous avons utilisé les deux paramètres d'appréciation de l'information suivants :*

- Valeur temporelle : l'information est plus ou moins récente et sa durée de validité est variable. Nous avons représenté cette dimension par l'axe « pérenne périssable » du schéma ci-après.*
- Confidentialité : l'information est soit à destination exclusive du dirigeant, soit diffusée plus ou moins largement. Nous avons représenté cette dimension par l'axe « diffusion non contrôlée – information exclusive » du schéma ci-après.*

*En positionnant, dans ce schéma, les différents supports d'informations utilisés par le dirigeant en fonction de la valeur temporelle et de la confidentialité usuelles de leur contenu, nous retrouvons l'ordre de préférence du dirigeant, selon la direction de la flèche pointillée. L'information « exclusive » et « périssable » est la plus stratégique, celle qui offre un avantage concurrentiel à son détenteur, cet avantage disparaissant en général avec le temps. Le dirigeant doit détecter, analyser et utiliser cette information le plus rapidement possible, ce qui explique sa préférence pour les supports verbaux et exclusifs (téléphone, entretiens, et dans une moindre mesure, le courrier électronique).*

À quoi les grands dirigeants français consacrent-ils leur temps et comment le gèrent-ils ?  
Éléments de réponse



# 3

## Quels sont les enseignements de l'analyse de l'agenda des grands dirigeants ?

---

### 3.1. Le temps, une source de création de valeur que les dirigeants se donnent rarement les moyens d'optimiser

Dans un environnement fortement contraint, tous les dirigeants ou presque, au-delà de l'échantillon de nos travaux, se plaignent du manque de temps et souhaitent rationaliser leur emploi du temps. De la même manière qu'ils rationalisent leur entreprise, ces derniers déclarent vouloir optimiser leur temps et le concentrer sur les activités les plus utiles. L'enjeu n'est pas seulement de dégager plus de temps pour la réflexion personnelle – c'est-à-dire, dans leur esprit, pour la stratégie et l'action de long terme –, mais également de s'assurer que les contraintes sont gérées dans un ordre de priorité pertinent. « *Mon mode de travail n'est-il pas excessivement consommateur de temps (fréquence des réunions, des déplacements etc.) ? Puis-je réaliser des gains de productivité ? Certains de mes interlocuteurs ne sont-ils pas sur ou sous-représentés ? Que peuvent m'apporter les nouvelles technologies dans ce domaine ?* » : telles sont les questions que les dirigeants peuvent se poser s'ils souhaitent optimiser l'emploi de leur temps.

À l'origine de ce souci déclaré d'optimisation, il y a le sentiment partagé par nos interlocuteurs que le temps est l'une des matières premières qui permet au dirigeant de créer de la valeur. Savoir gérer son temps, c'est en effet disposer de la capacité à « *mettre les bons sujets sur la table au bon moment* », pour reprendre les mots de l'un d'entre eux.

Le décalage entre l'importance que les dirigeants déclarent accorder à la bonne gestion de leur agenda et le peu de place qu'ils laissent à l'analyse rétrospective de leur emploi du temps n'en est que plus étonnant. Comme l'étude

d'Henry Mintzberg le soulignait déjà il y a près de trente ans, nous avons pu vérifier que peu de dirigeants ont une approche analytique de leur emploi du temps. En pratique, sur onze dirigeants interrogés précisément sur la construction de leur agenda et son analyse, un seul affirmait, preuve à l'appui, connaître et analyser précisément le temps passé à chaque activité. L'outil analytique utilisé est, à cet égard, impressionnant de précision. Pour les autres, l'analyse est inexistante, exceptés un ou deux cas de dirigeants s'étant dans le passé déjà livrés à une étude précise de leur agenda, sans néanmoins poursuivre dans cette démarche.

À l'époque d'Henry Mintzberg, l'analyse du temps avait un caractère rébarbatif certain. Ressortir les agendas papiers, trier les rendez-vous par type, se souvenir de ceux qui étaient sollicités par le dirigeant de ceux qui lui avaient été demandés, classer les réunions selon la nature de l'interlocuteur, tout ceci exigeait un temps important que le dirigeant et son assistante n'étaient généralement pas prêts à sacrifier. Mais, aujourd'hui, les choses ont profondément changé. Les outils d'analyse de la gestion du temps se sont multipliés et permettent sans effort de quantifier les plages horaires par nature. L'utilisation d'agendas électroniques facilite la collecte d'informations et renforce leur fiabilité. L'enregistrement des fichiers permet de conserver longtemps les agendas et d'effectuer des comparaisons sur des longues périodes. En bref, tous les instruments sont réunis pour que les dirigeants puissent analyser leur temps sans effort.

Le fait qu'ils les utilisent encore peu pour effectuer une telle démarche souligne leur faible sensibilisation aux nouvelles technologies, dont ils saisissent mal les opportunités. Faute de les connaître, ils ne font pas la démarche de demander à leur assistante ou à quelqu'un de leur entourage d'effectuer l'analyse. Or ces derniers ne se permettraient pas de la faire de leur propre initiative. Il n'est ainsi finalement pas exclu que cette faible utilisation d'outils puissants d'analyse du temps par les grands dirigeants ne soit qu'une illustration d'une tendance générale des entreprises françaises, fréquemment soulignée par les économistes, à disposer d'outils informatiques perfectionnés sans en exploiter toutes les potentialités.

Dans le cas des dirigeants, cette sous-utilisation de l'outil informatique est d'autant plus susceptible de durer que les dirigeants n'ont pas encore intégré l'apport que pourrait avoir une démarche analytique :

*« À quoi ai-je consacré le temps libéré par l'utilisation du téléphone mobile, du « BlackBerry » ou de la visio-conférence ? Quelle est la durée moyenne d'une réunion selon mon type d'interlocuteur ? Quel*

*est le temps que je consacre à la visite de sites ? De combien de mails suis-je destinataire en moyenne ? Quelle est la part de ceux dont la transmission ne m'a pas paru justifiée ? Dois-je demander la rédaction de lignes directrices pour cadrer l'envoi de mails en copie au directeur ? Quel est le coût moyen d'une réunion ? Certains services ont-ils tendance à solliciter plus souvent l'équipe dirigeante ? Quel est le ratio de réunions par service que j'ai jugées justifiées et efficaces ? Combien de temps ai-je consacré à chacun de mes grands actionnaires ? »*

Autant de questions, qui, sans être exhaustives, témoignent de l'intérêt d'une telle démarche et auxquelles les dirigeants sont souvent incapables de répondre.

## **3.2. L'agenda des dirigeants révèle le rôle qu'ils souhaitent se donner**

L'étude de l'agenda des dirigeants nous donne un aperçu partiel du travail des dirigeants, dont l'un des rôles essentiels est de savoir remettre en cause leur emploi du temps lorsque les circonstances l'exigent. Comme le soulignait Henry Mintzberg, l'emploi du temps révèle plus le mode de fonctionnement du dirigeant et les contours de sa fonction que son contenu même. La personnalité des dirigeants influence la manière dont ils répartissent leur temps entre les interlocuteurs et leurs fonctions, ce qui confirme l'appréciation portée par Jean-Luc Delpuch et Anne Lauvergeon dans leur étude. En effet, l'analyse de l'emploi du temps met en lumière le rôle que les dirigeants souhaitent jouer et les moyens qu'ils se donnent pour l'atteindre. Deux types de circonstances doivent être à cet égard distingués. Le premier cas est celui de l'activité normale de l'entreprise, le temps calme. Le second est celui de la crise, période d'intense activité durant laquelle une partie du chiffre d'affaires, voire la survie même de l'entreprise, sont en jeu.

### **3.2.1. Le temps calme : le dirigeant, skipper de l'entreprise**

Les dirigeants interrogés utilisent très souvent des expressions sportives ou guerrières pour décrire ces fonctions (« *skipper, mettre sous pression, course permanente, piloter* »). Ces expressions traduisent une préoccupation commune de performance et de réactivité. Ces deux qualités sont indispensables pour eux-mêmes comme pour leurs équipes, afin de développer leur entreprise dans un

contexte concurrentiel fort, sous des pressions externes multiples. Elles impliquent une information fiable et de qualité et une organisation interne irréprochable. Le réseau d'information reste le principal outil de travail du dirigeant, qui déclare volontiers fonctionner « *à l'instinct* ». Ce recours à l'instinct, évoqué précédemment, ne signifie pas pour autant l'absence d'outils de gestion, de planification ou de travail d'équipe. Il est révélateur de la part secrète de l'art du dirigeant, celle qui résiste à l'analyse et qui l'éloigne de l'image d'Épinal du dirigeant fondant ses décisions sur des impératifs uniquement financiers, isolé dans sa tour d'ivoire.

Contrairement à la majorité des employés de l'entreprise, les droits, devoirs, moyens et limites du dirigeant sont définis de manière très vague par ce dernier. La réponse spontanée de la quasi-totalité des personnes interrogées à la question « *Quelles sont vos principales fonctions ?* » fait appel à des concepts généraux « *impulser, assurer un bon gouvernement d'entreprise, piloter la stratégie de développement* ». Le vocabulaire employé par les dirigeants interrogés laisse transparaître ce flou entre « *ce que je peux, veux ou dois faire* ». Une anecdote pourrait illustrer la difficulté à dessiner les contours de la fonction du dirigeant. L'un d'entre eux se définissait comme l'homme à tout faire : « *je fais ce que les autres ne font pas* », un autre considérait qu'il « *devait connaître les détails, mais ne pas s'en occuper* », un troisième résumait tout simplement son action par un « *je ne fais rien mais j'organise le travail des autres* ». De ce maquis apparent, des qualités et essentielles communes à l'ensemble des dirigeants se dégagent assez rapidement : calme, capacité à impulser au bon moment, visionnaire, capacité d'écoute des signaux faibles dans le bruit de fond de l'information disponible, résistance psychique et physique.

## Le dirigeant anime, décide, représente et crée

Les fonctions du dirigeant peuvent être classées en quatre catégories : animation, décision, représentation<sup>6</sup>, création. Les missions dominantes, tant dans le discours que dans l'emploi du temps, sont souvent animation et création, sauf pour les présidents « *non executive* » dont la fonction de représentation

---

**6.** Cette fonction de représentation recouvre toutes les fonctions où le dirigeant doit porter l'image de l'entreprise, soit à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise, soit dans des réunions à caractère statutaire ou dans des entretiens. Elle se distingue de l'animation qui recouvre toutes les actions visant à impulser et contrôler le fonctionnement interne.

externe est forte. La mission de décision, même si elle ne transparaît pas dans le discours, constitue implicitement le quotidien du dirigeant. Les réponses à la question « *quelles sont vos fonctions principales* », relues à la lumière de l'analyse de leur emploi du temps selon ces quatre missions, permettent de distinguer des profils de dirigeants, illustrés dans le tableau ci-dessous. Le lecteur comprendra aisément que la schématisation à laquelle nous avons dû nous résoudre pour présenter un tableau synthétique est réductrice de la richesse des profils des personnes rencontrées.

### Les profils des dirigeants selon leurs principales fonctions

<b>profil</b>	<b>Missions dominantes</b>	<b>Missions faibles</b>	<b>Sa réponse à la question « quelles sont vos fonctions principales ? »</b>
<b>L'entrepreneur</b>	Création Décision	Représentation	<i>« Piloter la stratégie de développement pour toujours avoir un coup d'avance sur les concurrents »</i>
<b>Le coach gestionnaire</b>	Animation, décision	Représentation	<i>« Dans une entreprise, il faut des maçons et des architectes. Le patron fait les plans avec les architectes et s'assure que les maçons sont au travail tous les jours »</i>
<b>Le juge-arbitre</b>	Décision Animation	Création	<i>« Je gère les problèmes que les autres ne veulent ou ne peuvent pas traiter. Je dois pouvoir prendre la bonne décision au bon moment »</i>
<b>Le financier communicant</b>	Représentation Décision	Création	<i>« Être capable de vendre l'entreprise à tout moment au meilleur prix »</i>

### 3.2.2. Le temps de la tempête : le dirigeant garant de la gestion de la crise

Interrogés sur le nombre et la nature des crises rencontrées, les dirigeants précisent rapidement qu'elles sont rares...voire inconnues depuis leur entrée en fonction. Un seul nous indique avoir vécu une crise majeure avec passage de l'entreprise en mode dégradé (Cf. *Infra*). Les autres dirigeants ne mentionnent que des événements plus « courants » de la vie d'une entreprise, qui peuvent être éprouvants, mais qui ne justifient pas, à leurs yeux, un dispositif de crise. Pourtant, la mondialisation, la généralisation des technologies de l'information et de la communication ont accru la vulnérabilité des entreprises et amplifié le risque de crise à grande échelle. Faut-il en conclure que les entreprises se sont dotées de moyens de prévention et d'intervention robustes pour y faire face ?

#### Qu'est-ce qu'une crise pour un grand dirigeant ?

*Vu du plus haut dirigeant de l'entreprise, la crise, c'est soit le risque boursier (chute du cours ou OPA), soit l'attaque de l'image ou de l'intégrité de l'entreprise par un concurrent (innovation ou dumping), soit le risque juridique.*

*Les seules crises majeures spontanément citées sont centrées sur la finance, l'image de l'entreprise plus que sur les personnes, les produits et l'environnement de l'entreprise. Les accidents majeurs comme celui survenu à Bhopal, les pandémies affectant clients et employés, les risques chimiques (amiante, éther de glycol...), les défaillances généralisées des outils de production (Internet, électricité, transport, système financier ou bancaire...) ou une hausse brutale d'un facteur de coût ne relèvent visiblement pas du dirigeant mais de ses équipes.*

*Concernant les produits, on relève que les métiers « Business to Business », peu exposés aux crises médiatiques ou de communication avec le grand public, vivent peu de crises. Les risques « produits » et « projet » relèvent du mode de fonctionnement usuel de l'entreprise. Ces problèmes courants sont gérés par la structure, sans intervention du dirigeant. Enfin, la défaillance d'un fournisseur ou d'un client majeur n'est citée que par un dirigeant, ce qui peut surprendre, au vu du temps et de l'énergie investis par ces dirigeants pour les clients (Cf. *Supra*).*

Les crises constituent un test pour les dirigeants, car elles mettent simultanément à l'épreuve, sans préavis, leurs qualités dans trois de leurs quatre missions (décision, animation, représentation), et nécessitent parfois de mobiliser également leurs talents de création. Tout l'art du dirigeant assailli par la crise consiste à gérer avec subtilité son temps entre « *impulser* », « *mettre la main à la pâte* » si nécessaire sans se substituer aux équipes, et « *gérer l'externe* ». Lorsque la crise survient, l'emploi du temps du dirigeant est remis en cause brutalement, avec une implication qui varie selon la nature de la crise et au fil de son évolution. Pour les « crises courantes », il existe une procédure et une liste de permanents responsables, à un niveau n'impliquant pas le dirigeant. Sans surprise, plus le risque identifié implique, en cas de crise, une adaptation de l'entreprise en quelques minutes ou heures, plus l'organisation est décentralisée pour responsabiliser les équipes de terrain chargées de la gestion courante. Le dirigeant n'intervient que sur leur sollicitation, en recours ultime, comme leader charismatique et garant de la survie de l'entreprise.

### Quel est le degré de préparation des dirigeants à la crise ?

Trois dirigeants sur onze nous ont indiqué, avec une certaine précision, les dispositions prises, à froid, pour parer aux crises affectant le groupe à leur niveau. En cas de crise, tous prévoient de remettre en cause leur emploi du temps prévu et de fonctionner en modes dégradés successifs. Les modes dégradés visent à limiter l'ampleur et la durée de la crise tout en assurant les fonctions essentielles de l'entreprise et, à défaut, en organisant sa survie. L'implication du dirigeant dans la communication externe est à ce titre cruciale. La préparation, la vigilance pour désamorcer, lorsque c'est possible, la situation avant qu'elle ne mette en péril l'entreprise sont citées comme stratégiques. Tous les dirigeants confirment leur capacité à réagir rapidement. Il semblerait pourtant qu'au-delà de la mise en place d'outils, seule une minorité de dirigeants cultivent l'habitude de gérer ces situations et s'entraînent « à froid ». Ceci apparaît d'autant plus paradoxal qu'en l'absence de préparation spécifique, la crise soumet le dirigeant à l'improvisation, avec tout le risque que cela comporte, notamment en ce qui concerne la communication vers les clients et les médias.

Le tableau ci-dessous schématise les moyens mis en œuvre pour assurer les fonctions essentielles, dans des modes de plus en plus dégradés.

## Les dispositifs de gestion des crises

<b>Mode</b> <b>Fonctions</b>	<b>Mode normal</b> <b>anticipant une crise</b> <b>éventuelle</b>	<b>Mode dégradé</b> <b>(accident, crise</b> <b>sanitaire,...)</b>	<b>Mode très dégradé</b> <b>(catastrophe majeure,</b> <b>guerre, épidémie)</b>
<b>Anticiper et</b> <b>désamorcer les</b> <b>facteurs de crise</b>	Analyse des risques ; veille (concurrents, innovation, juridique) ; couverture financière ; crévention des accidents, pollutions.	Dispositifs de « mise en sécurité » et « contre-feux », voire parade en cas d'attaque identifiée (concurrent, OPA, diffamation).	C'est un peu tard.
<b>Assurer la</b> <b>continuité</b> <b>de l'activité</b> <b>(fournisseurs,</b> <b>interne, clients)</b>	Architecture robuste (redondance, solutions de repli).	Assurer au maximum la continuité (quitte à sacrifier certaines productions : arrêt d'usine, retrait de produits).	Continuité impossible : il faut limiter les dégâts aux outils, aux stocks et à l'image, et préserver les employés.
<b>Préserver les</b> <b>personnels et</b> <b>les biens de</b> <b>l'entreprise</b>	Formation, exercices, audits, maintenance...	Pas de difficultés majeures pour revenir à la normale, coût modéré, voire assurable.	Arbitrages pour préserver l'essentiel en sacrifiant d'autres éléments. Ces risques ne sont ni assurables, ni provisionnables.
<b>Préserver l'image</b> <b>de l'entreprise</b>	Communication, actions positives vers les leaders d'opinion.	Éléments de langage et cellule communication « revenir au plus vite à la normale ».	Éléments de langage et cellule de communication « préserver l'essentiel ».

### Le kit d'intervention du dirigeant (et de son équipe proche)

*Un dirigeant a mentionné un « kit de redémarrage de l'activité » à l'attention du Comité exécutif de l'entreprise pour permettre la survie du groupe en cas de désorganisation totale et de perte des outils usuels (unités, réseau informatique et données..). Ce kit est composé des éléments suivants :*

- une liste de personnes ressources et un organigramme « de crise » ;*
- des fiches « réflexe » pour assurer les fonctions essentielles en mode dégradé ;*
- des éléments de langage pour la communication interne, la communication vers les clients, vers la presse, vers les pouvoirs publics ;*
- un jeu de données vitales pour la continuité de l'activité.*

### Crise externe ou interne : de l'importance de la communication verbale et de l'implication personnelle du dirigeant

En cas de crise interne importante, le dirigeant « y va à fond, se fait expliquer, décide, puis reprend de la distance toujours avec calme et sang-froid ». Une telle réaction correspond à l'attente de ses troupes, des actionnaires et des tiers. Une gestion directe de la crise avec une équipe restreinte et avec tout le groupe mobilisé en support est un schéma assez classique des grandes organisations, qu'on retrouve également dans la gestion de crise par l'État.

En cas de crise externe, de communication financière, une exposition personnelle du président-directeur général est attendue, tant en interne que par les analystes financiers. Une analyse et une décision rapides sont de mise. Les marchés réagissent après l'annonce, positivement ou négativement, au moins autant en fonction de la prestation du dirigeant en conférence que de l'annonce elle-même.

## Quelques dirigeants dans la crise : de la théorie à la pratique

### Exemples relatés par trois des dirigeants rencontrés

Récit d'un drame en cinq actes, où le dirigeant de la société S fait de la figuration bien malgré lui pendant les quatre premiers et se passerait bien du premier rôle pour le cinquième et dernier acte :

*Acte I<sup>er</sup> : Hausse inattendue à deux chiffres du prix de la matière première x décidée par le fournisseur F avec effet immédiat. (NB : l'entreprise cliente ne dispose pas de contrat garanti à long terme, ni de produits dérivés de couverture financière contre ce risque).*

*Acte II : Réaction rapide d'un concurrent C de la société S qui décide de rogner sur ses marges pour maintenir le prix de vente au public.*

*Acte III : Réaction non moins rapide du fournisseur F qui annonce son intention d'examiner une nouvelle hausse de ses prix, au vu des marges existant chez ses clients.*

*Acte IV : Ne pouvant plus suivre, C décide d'augmenter son prix de vente au public. Le fournisseur F décide finalement de ne pas surenchérir autant que prévu, mais augmente néanmoins ses prix.*

*Acte V : Nouvel équilibre, au détriment de S... et de C ; l'impact sur les résultats de S est important : -30% de résultats annuels du groupe S, que le dirigeant doit présenter à son conseil d'administration.*

Le lecteur notera que la pièce peut être traduite en langage étatique, en remplaçant « matière première x » par « taxe y ».

*Dans un cas comme celui-ci, il semble en première approche que le dirigeant fait de la figuration. En pratique, n'ayant pas de prise sur les facteurs de crise, et peu de leviers d'action directe, il agit sur la limitation des effets induits. Le président convoque un conseil d'administration exceptionnel pour informer les administrateurs : diagnostic, conséquences, actions possibles, actions décidées. Au passage, il évite une crise interne avec ses administrateurs... et préserve*

*son siège. Un binôme directeur général – président peut être précieux dans un tel cas, à condition que le dialogue soit permanent. En effet, le président peut alors en toutes circonstances conserver le recul pour réfléchir aux implications vis-à-vis des actionnaires, concurrents, clients, pouvoirs publics pendant que le directeur général gère la crise en interne.*

### **Rumeur d'OPA : une réaction du président s'avère parfois indispensable face à une rumeur touchant à l'intégrité ou l'image du groupe**

*Un journal publie un article selon lequel le groupe G ferait bientôt l'objet d'une OPA par le groupe F : comment démentir sans aggraver la rumeur et les effets induits, internes et boursiers notamment. Une conférence de presse, quelques coups de téléphone... la prestation personnelle du président, son assurance et son réseau font le reste.*

### **Sens pratique, cafouillages et retour d'expérience d'un patron aux prises avec les médias**

*L'entreprise E a pris des contacts pour un gros contrat public. Quelques jours avant la signature circulent des rumeurs sur des collusions de E avec les élus pour gagner l'appel d'offre. La radio et les journaux locaux s'en emparent. Ils contactent les responsables locaux de l'entreprise E qui perdent pied, faute d'entraînement à faire face à ce type de situation. En bons soldats, ces derniers tentent de contacter le responsable de ce dossier au niveau du groupe [les gros contrats se négocient au niveau de la direction du groupe], mais il est en voyage dans une autre zone du monde et ne peut être joint immédiatement. Le PDG est contacté, en dernier recours et doit improviser, sans moyens internes pré-positionnés pour ce type de crise qui constitue une situation inconnue. Sans éléments de langage ni de « media-training », la communication directe est jugée trop risquée. L'entreprise E recrute en catastrophe un cabinet externe de communication pour sauver ce qui peut encore l'être.*

*Au bilan : de très mauvais souvenirs pour les employés et le dirigeant, qui respire après la crise, car ni lui ni son entreprise n'ont finalement pâti de cette mauvaise presse. Une fin heureuse qui n'a pas incité l'entreprise à mettre en place des actions correctives.*

### **3.3. L'importance du temps consacré à l'activité hors de France : un révélateur du fait que la France n'est plus le terrain de jeu principal des grandes entreprises françaises**

On l'a vu, les dirigeants consacrent une part croissante de leur temps aux voyages. Déplacements dans les filiales, présidence de conseils d'administration extra-territoriaux, rencontre de clients étrangers, en trente ans, l'emploi du temps des dirigeants s'est considérablement internationalisé. Il est vrai que la France, cœur historique du développement de l'entreprise aujourd'hui leader sur son marché mondial ou européen, ne représente souvent plus qu'une part faible et décroissante de son périmètre d'activité. Sur les onze entreprises de l'échantillon interrogées, en moyenne, au moins la moitié du chiffre d'affaires et des profits (voire beaucoup plus) est réalisée hors de France, et le territoire national n'est pas la zone de croissance la plus dynamique.

Cette internationalisation rejaillit naturellement sur les relations qu'entretiennent les dirigeants et les pouvoirs publics et sur leur image respective. La plupart des dirigeants de ces grandes entreprises ont en effet senti que les relations avec l'État français s'étaient distendues et que les relations avec les élus, lorsqu'elles intervenaient, étaient souvent difficiles et limitées à des contextes de crise (comme par exemple une fermeture d'usine) ou à des « opérations séduction » pour un nouvel investissement. Dans leur esprit, si l'attachement à la France peut justifier une certaine préférence nationale dans les décisions d'implantation de centres stratégiques, et notamment le maintien du siège social sur notre territoire, l'essentiel du développement se fait à l'étranger. Le regard est résolument tourné vers l'extérieur. La communication avec les élus, qui gardent en mémoire le temps où la plupart des grandes entreprises opérant en France étaient de capital français et avaient des usines et clients majoritairement français, n'en est que plus difficile, en particulier avec les élus locaux, que les dirigeants rencontrent rarement, voire jamais. Les centres de décision des sphères « publiques » et « privées » se sont en réalité déconnectés de manière croissante ces trois dernières décennies, et chacun, dirigeants et pouvoirs publics, agissent sur des périmètres et avec des priorités différentes.

Il n'est pas exclu que cette incompréhension soit plus forte en France qu'ailleurs. Jusqu'en 1986, l'État effectuait un contrôle des prix et exerçait une pression forte sur les présidents-directeurs généraux qui négociaient au nom de leur entreprise ou en tant que présidents des fédérations sectorielles. Le directeur de la Direction de la concurrence était un personnage difficilement accessible, même pour un dirigeant de grande entreprise. L'atteindre était un privilège que l'on obtenait à force de ruse, par exemple, comme nous l'a dévoilé un dirigeant, en laissant croire que l'on appelait depuis les États-Unis, afin que la secrétaire du directeur de la concurrence, visiblement impressionnée de recevoir un appel d'outre-atlantique, n'hésite pas à passer le directeur sans faire barrage. Aujourd'hui, l'environnement a changé. Le contrôle des prix a disparu, les privatisations ont réduit l'emprise de l'État, et les pouvoirs publics ont perdu en grande partie leur pouvoir de contrôle direct sur la conduite des entreprises. Si la présence en France du siège social des entreprises composant notre échantillon maintient une interaction du dirigeant avec la sphère politique, celle-ci est moins sectorielle que générale, ciblée sur la réglementation dans les domaines de l'environnement, du travail, et de la concurrence, avec un triangle « Commission européenne – État français – fédération professionnelle ». Parmi les thèmes favoris des dernières années on retrouve, sans surprise, les modalités de licenciement, les charges patronales, les permis et quotas d'émission de dioxyde de carbone.

L'accès aux élus des autres pays compte donc désormais tout autant que les relations avec les pouvoirs publics français. Dans certains cas, pour les *petits pays* représentant quelques points de pourcentage du chiffre d'affaires et ne présentant pas d'opportunité stratégique de développement (majeure partie de l'Amérique du sud et de l'Afrique), les dirigeants peuvent développer leurs liens de manière autonome, en rencontrant de temps à autre le Président ou le Premier ministre. Pour les *pays puissants ou sensibles*, représentant plus de 10% du chiffre d'affaires ou pour lesquels le dirigeant d'entreprise a des visées stratégiques de développement avec une forte concurrence, ou en présence d'un régime politique sensible, le dirigeant a en revanche besoin de l'appui des plus hautes autorités de l'État. Élus et dirigeants retrouvent un intérêt commun pour défendre l'intérêt de l'économie nationale. Plus encore que l'appui des ministres ou des Ambassadeurs, c'est souvent celui du Président de la République qui est recherché pour identifier les jeux d'acteurs entre interlocuteurs potentiels.

### **3.4. Les dirigeants travaillent leur image individuelle, mais semblent perdre la maîtrise de leur image collective - un déficit de communication qui pourrait trouver un remède**

On l'a vu, les dirigeants d'entreprise consacrent peu de temps aux relations avec la presse. Ceci ne signifie pas qu'ils ne gèrent pas leur image. L'image individuelle, celle de leur entreprise ou de leur propre personne, fait en effet l'objet d'une communication soignée, dont l'entreprise doit retirer des bénéfices. En revanche, aucun des dirigeants que nous avons rencontrés ne considère que la gestion de l'image collective des dirigeants est sa priorité. Ce n'est pourtant pas faute d'avoir des idées sur la manière dont on pourrait faire évoluer les choses en la matière. Mais aucun d'entre eux ne s'estime légitime pour porter un tel message.

Cette fuite des dirigeants face au public ou à la presse contribue probablement à accentuer la dégradation de leur image collective. Pour rompre le cercle vicieux, il apparaît fondamental que les dirigeants adoptent une stratégie de communication commune et s'impliquent individuellement dans la promotion de leur profession. Mais toute communication individuelle ou collective des dirigeants sur leur image collective est actuellement paralysée, faute de catalyseur. Des réservoirs à idées<sup>7</sup> comme l'Institut de l'entreprise ou l'École de Paris ont sans doute un rôle important à jouer sur ce terrain pour impulser des actions concrètes.

#### **3.4.1. Le travail de l'image de l'entreprise et de son image personnelle : une priorité du dirigeant**

Les dirigeants d'entreprise que nous avons rencontrés se sont révélés très soucieux de leur image et de celle de leur entreprise, images *a priori* distinctes, mais dont les contours s'estompent lorsque le dirigeant s'identifie à l'entreprise qu'il dirige. Ils travaillent ces images, qui constituent à la fois une source de business et d'identité pour l'entreprise, motivant les salariés, et un indicateur de l'appréciation du dirigeant par ses pairs. Pour promouvoir cette image, les

---

<sup>7</sup>. équivalents français des « think tanks » anglo-saxons.

dirigeants éprouvent le besoin d'être très présents sur le terrain, tant chez les clients qu'en interne, pour présenter l'entreprise sous son meilleur jour et affirmer sa solidité en cas de crise. L'implication du dirigeant dans les sessions de formation des cadres, la priorité donnée à « visiter » les sites du groupe ne sont pas vécues comme des obligations mais comme des éléments essentiels d'identification, tant pour le dirigeant que pour les salariés. Par analogie avec la fonction de « symbole » du dirigeant définie par Henry Mintzberg, le dirigeant se positionne en tant que visionnaire, à la fois rassurant et exigeant.

En outre, le milieu des dirigeants d'entreprise est un cercle fermé, où l'image personnelle est prédominante et la concurrence rude. Les réputations se font et se défont rapidement. Il existe des enquêtes d'image du dirigeant vu par ses pairs, auxquelles chacun est sensible. Sans que nous leur posions la moindre question, la plupart des dirigeants rencontrés se sont comparés à d'autres dirigeants, pour illustrer certains traits de caractère, des méthodes de travail ou des axes de stratégie. Mais paradoxalement, deux-tiers des dirigeants rencontrés jugent ennuyeuse et chronophage la vie sociale professionnelle extérieure à leurs fonctions et déclarent la fuir, qu'il s'agisse de fédérations professionnelles, de cercles de réflexion ou de contacts mondains. La seule exception revendiquée est la participation aux travaux de la fédération professionnelle de leur branche d'activité.

### **3.4.2. L'image de la fonction de dirigeant de grande entreprise : une priorité collective, un détachement individuel**

La plupart des dirigeants que nous avons rencontrés se plaignent d'une mauvaise image des dirigeants en général, même s'ils estiment ne pas en être victimes à titre individuel. La dégradation générale de l'image des élites n'épargne en effet pas les entreprises. Les abus de quelques « moutons noirs » ont très clairement nuit à la relation entre les dirigeants et l'opinion publique. Mais la plupart de ceux que nous avons rencontrés considèrent que le problème est plus profond : il témoigne fondamentalement de la mauvaise connaissance de la fonction de dirigeant d'entreprise par les pouvoirs publics et l'opinion publique.

## Une image collective dégradée due en grande partie à un manque de dialogue

- Les dirigeants de grandes entreprises se désignent eux-mêmes souvent comme déconnectés du monde politique en général et des élus locaux en particulier. L'internationalisation est une des causes évoquée à l'appui de cette autoévaluation : le terrain de jeu principal des grandes entreprises françaises n'est plus la France. Une formule citée par un des dirigeants rencontrés résume de manière lapidaire la nature des relations : « *Liens avec les élus locaux : degré zéro* ». Dans leur analyse, l'internationalisation n'explique cependant pas tout. S'y ajoute un environnement français caractérisé par un cloisonnement important entre le secteur privé et le pouvoir politique, en particulier à l'échelon local, ce dont témoigne notamment la faiblesse des aller-retours entre mandats électifs et direction d'entreprise.
- Les médias véhiculent, surtout en France, une image de grandes entreprises toutes puissantes. En pratique, hormis la presse spécialisée, les journalistes ont tendance à braquer le projecteur sur les entreprises qui sont soit très riches, soit en situation très précaire, et négligent la grande masse d'entreprises intermédiaires. Mais les dirigeants publics comme privés, font parfois l'amère expérience que « puissance » ne rime pas toujours avec « marge de manœuvre ». Tout puissant, le dirigeant l'est parce que ses décisions peuvent influencer durablement la vie de nombreux individus (prix, emploi, qualité de l'environnement...). De ce fait, ses marges de manœuvre relatives aux priorités de son entreprise, à ses clients et actionnaires sont supposées totales. En pratique, comme on le sait, elles sont souvent des plus restreintes, compte tenu des pressions parfois contradictoires des actionnaires, des clients, des salariés et des pouvoirs publics. Sauf exception, le grand dirigeant d'entreprise est, en conséquence, régulièrement considéré, dans l'imaginaire collectif, comme un calculateur froid de la mondialisation, uniquement guidé par la maximisation des résultats financiers.
- Au surplus, les dirigeants sentent qu'il est difficile de construire une image lorsque le débat est invariablement ramené à la question des rémunérations. Depuis la publication des revenus des patrons, les Français ont brutalement pris conscience du niveau de revenu des dirigeants des grandes entreprises. D'après l'un des grands dirigeants que nous avons rencontrés, les estimations du revenu de leur patron auparavant faites par les salariés étaient en effet en général dix fois inférieures à la réalité.

*« En interne, les dirigeants ont une obligation d'emporter l'adhésion de leurs salariés, mais en externe, un patron n'a aucune nécessité d'être populaire ».*

### **Des marges d'amélioration identifiées mais difficiles à exploiter**

Conscients de cette image collective dégradée, les dirigeants semblent néanmoins réticents à se mobiliser pour la modifier. Non pas parce qu'ils manquent d'idées pour la modifier, bien au contraire. Certains d'entre eux souhaitent par exemple que l'on propose un parachute en entreprise pour les dirigeants publics quittant leurs fonctions, ou que l'on organise des lieux d'échange entre dirigeants d'entreprise, élus et fonctionnaires, pris en charge par les fédérations professionnelles. Mais l'écart reste grand des idées aux actes. La plupart de ceux que nous avons rencontrés se réfugient en effet derrière le manque de goût ou le manque de temps pour justifier leur faible activisme en la matière. La description que font les dirigeants de leurs entretiens avec les journalistes nous laisse cependant penser que ces arguments masquent une réticence plus profonde à s'entretenir de sujets glissants avec un milieu médiatique qu'ils considèrent excessivement fermé aux préoccupations économiques, financières et entrepreneuriales.

Il est à cet égard permis de se demander si la faiblesse actuelle de la communication collective des grands dirigeants ne renforce pas leur mauvaise image, en accentuant le fossé culturel avec le pouvoir politique et le monde médiatique et en les engageant dans une sorte de cercle vicieux : la réticence à communiquer des dirigeants favorise la méconnaissance de leur activité et de leurs contraintes et alimente les critiques, lesquelles à leur tour dissuadent les dirigeants de communiquer.

#### **Perception par les médias et relations patrons-médias : une incompréhension mutuelle imputable à une absence de contacts réguliers**

*Les patrons disent parfois que « les journalistes sont nuls. Ils n'ont aucune éducation économique. Ils commettent des erreurs majeures (de débutant) dans leurs articles ». Mais tous les journalistes ne sont pas économistes.*

*Les journalistes peuvent avoir une réaction tout aussi agressive envers les patrons (extrait d'un dîner entre un dirigeant de multinationale et un journaliste : « vous donnez une mauvaise image de l'entreprise. Vous êtes in-*

capable de communiquer. Je n'essuie que des refus des PDG à mes invitations »). *Les présidents-directeurs généraux seraient-ils timides face à la presse, n'aimeraient-ils pas le risque au point de ne pas s'exposer aux questions des journalistes en public, à la critique ? Il semblerait qu'une certaine pudeur, doublée d'une volonté collective du milieu des dirigeants de ne pas « mélanger les genres » explique en partie cet état de fait. Rares sont les patrons parlant à la presse en dehors de toute communication événementielle.*

*Nous serions tenté d'oser un diagnostic en forme de boutade : quand tout va bien, le PDG ne communique pas vers les médias et le public – c'est pour lui une perte de temps – et quand tout va mal, il fuit les journalistes – sachant qu'il est de toute façon un peu tard pour construire une image sereine de l'entreprise et du dirigeant. Même lorsque l'image collective des dirigeants ou de l'entreprise auprès des journalistes risque d'être faussée par une connaissance limitée à quelques cas particuliers, les dirigeants ont du mal à s'organiser collectivement pour faire de la pédagogie. Certains épisodes récents relatifs à la rémunération des dirigeants ou, antérieurement, à des rapprochements entre cours de bourse et annonce de licenciements méritaient pourtant quelques commentaires. Les rares patrons qui s'y sont risqués ont dû se sentir bien seuls. Il y a matière à réflexion pour élaborer et porter collectivement un message permettant à la presse et au public de se forger une image plus équilibrée des dirigeants d'entreprise.*

### **3.4.3. Des pistes pour améliorer l'image collective des dirigeants d'entreprises et réduire le fossé entre les territoires locaux en France et les entreprises mondiales**

La plupart des dirigeants que nous avons rencontrés déplorent la dégradation de leur image collective, qui tranche avec leur bonne image individuelle. Certains souhaitent désormais s'engager pour sortir de cette situation, qui, au-delà, s'étend à l'entreprise dans son ensemble. Certains de nos interlocuteurs ont ainsi regretté « *qu'il existe de trop nombreux messages catégoriels ou individuels, mais aucun comportement collectif des dirigeants* » et souhaiteraient que les grandes et petites entreprises s'associent pour définir un message moins réactif vers les autres corps sociaux (journalistes, élus, enseignants notamment). Lors de l'université d'été du MEDEF en août 2006, plusieurs déclarations, reprises dans la presse

nationale confirment qu'au-delà de l'échantillon que nous avons pu contacter, des dirigeants d'entreprises de toute taille sont prêts à travailler sur des sujets sociétaux et à s'investir personnellement pour que le public et les élus comprennent mieux le monde de l'entreprise et les mutations de l'économie.

Les moyens proposés pour atteindre ces objectifs ne sont pas légion. Ils consistent essentiellement à fédérer des réseaux, à développer des éléments de langage commun et à constituer des lieux de débat dépassionné avec les relais d'opinion.

Les travaux engagés par les grands « réservoirs à idées<sup>8</sup> » pour améliorer le domaine du gouvernement d'entreprise, sensibiliser les futurs dirigeants aux enjeux de l'image collective des dirigeants d'entreprises et aux outils permettant de développer cette image s'inscrivent dans cette dynamique.

---

8. think tanks.



## Conclusion

L'objectif de cette étude était d'analyser l'évolution de l'agenda des dirigeants depuis l'étude réalisée en 1986 par Jean-Luc Delpuech et Anne Lauvergeon, en étudiant, dans un environnement économique largement modifié, la nature des relations que les dirigeants entretiennent avec leur temps de travail et les facteurs de changement. Notre travail a, à cet égard, abouti à mettre en lumière trois traits saillants.

**1. la principale conclusion à laquelle avaient abouti Jean-Luc Delpuech et Anne Lauvergeon, la difficulté éprouvée par les dirigeants à maîtriser leur emploi du temps, reste totalement d'actualité, alors même que les technologies de l'information auraient pu leur permettre d'améliorer la gestion de leur temps.**

En apparence, les dirigeants que nous avons rencontrés semblent maîtriser leur emploi du temps : ils s'efforcent de le planifier longtemps à l'avance, déploient des trésors d'inventivité pour préserver des plages libres et font de la flexibilité, c'est-à-dire de leur capacité à s'adapter rapidement en modifiant leur agenda, l'une des qualités essentielles du dirigeant. En réalité, leur emploi du temps est rigide à 90 %, les sollicitations de toute sorte occupant l'essentiel de leur temps, au détriment de leur sphère de créativité et de réflexion personnelle. La capacité à analyser en profondeur les dossiers s'en trouve nécessairement réduite, leur temps de travail se caractérisant toujours par un morcellement important, en dépit du rôle de filtre de leur assistante, de l'amélioration des techniques de management (sélection fine de leur garde rapprochée, délégation de décision aux échelons inférieurs). Le rôle que nos interlocuteurs donnent à leur fonction (être un skipper, connaître les détails sans les gérer, organiser le travail des autres etc.) ne remet pas en cause ce constat : le morcellement du temps de travail du dirigeant est tout autant souhaité que subi.

On aurait pu attendre du développement des technologies d'information un renforcement de la capacité des dirigeants à maîtriser leur temps. Force est de constater que les choses sont plus complexes. En fluidifiant la circulation de l'information, l'introduction du mail et du téléphone mobile ont rendu le

dirigeant plus accessible et accru les sollicitations dont il est l'objet (clients « grands comptes », fournisseurs...). Ils constituent à la fois un accélérateur de développement de l'entreprise et un facteur de stress supplémentaire. Ils accentuent en outre le fractionnement de la journée type du dirigeant en très courtes séances de travail. Les déplacements professionnels, qui lui permettaient hier de s'isoler quelques heures loin de ces sollicitations, sont par ailleurs de moins en moins un îlot de tranquillité et de réflexion personnelle.

Deux risques pour le dirigeant se trouvent en conséquence accrus sous l'effet de l'introduction des technologies de l'information et de la communication : le risque d'erreurs liées à l'accélération de la prise de décision, ou à l'envoi d'un mail moins peaufiné et vérifié qu'un courrier ; le risque d'engorgement sous la masse d'information et de surmenage d'un dirigeant joignable vingt-quatre heures sur vingt-quatre par des équipes et des clients répartis sur tous les fuseaux horaires.

Ces risques sont d'autant plus forts que les dirigeants utilisent très peu les technologies innovantes pour analyser *ex post* leur emploi du temps et essayer d'en améliorer la gestion. Composante essentielle de la création de valeur, le temps du dirigeant demeure ainsi peu étudié par le dirigeant lui-même. Le souci d'optimisation qu'il souhaite voir se répandre dans l'entreprise s'est en quelque sorte arrêté, dans ce domaine, aux portes de son bureau. L'étude régulière et approfondie que mène l'un des dirigeants que nous avons rencontré reste ainsi une exception qui mériterait d'être diffusée. En effet, tous les dirigeants affirment vouloir maîtriser leur temps et visent l'efficacité. Mais peu d'entre eux ont pu afficher un sentiment de maîtrise dans l'emploi de leur temps et la capacité à décrire quantitativement l'usage de leur agenda, à identifier des niches de productivité et à savoir rétrospectivement s'ils ont consacré leur temps aux sujets qu'ils jugent prioritaires.

**2. Les facteurs à l'origine de cette absence de maîtrise de son agenda par le dirigeant ont en revanche largement évolué depuis l'étude de Jean-Luc Delpeuch et d'Anne Lauvergeon. À l'agenda franco-français et statutaire à succédé un agenda internationalisé et « désétatisé ».**

En 1986, l'étude de Jean-Luc Delpeuch et d'Anne Lauvergeon avait relevé, parmi les éléments explicatifs de la perte de maîtrise de son emploi du temps par le dirigeant, le poids important des réunions statutaires et des relations avec l'État

(tutelle ou actionnaire important). La part des déplacements à l'étranger était en outre réduite, l'essentiel de l'activité des grands dirigeants ayant lieu en France.

Ce constat doit être aujourd'hui largement revu. La grande majorité des sollicitations dont sont l'objet les dirigeants que nous avons rencontrés concernent les clients – qui représentent un tiers de leurs temps soit largement plus qu'au début des années 80 –, les fournisseurs, les marchés financiers et les déplacements à l'étranger. Les relations avec l'État ne représentent plus au contraire qu'une faible part de leur temps de travail, sauf lorsqu'un dossier les mobilise ponctuellement (réglementation en cours d'adoption, préparation d'un déplacement important à l'étranger nécessitant un appui politique). Les contacts avec les États étrangers, très faibles il y a vingt ans, sont désormais réguliers et figurent souvent parmi les points de passage obligés d'un voyage à l'étranger.

Cette internationalisation du temps des dirigeants et son déplacement de la sphère publique vers les acteurs du marché reflètent à ce titre les évolutions profondes qu'a connues l'économie française ces vingt dernières années :

- la concurrence s'est intensifiée, ce qui a conduit à faire du contact avec les clients et les fournisseurs l'une des principales sources de création de valeur du dirigeant ;
- l'État actionnaire et l'intermédiation bancaire ont reculé, sous l'effet des opérations de privatisation et de la révolution financière du début des années 80, et les actionnaires et des marchés financiers ont progressivement évincé l'État des préoccupations du dirigeant ;
- l'activité s'est mondialisée et les déplacements à l'étranger constituent aujourd'hui l'un des postes prioritaires du temps du dirigeant et sont mis à profit pour rencontrer les clients, les équipes et les interlocuteurs publics.

**3. Les dirigeants consacrent peu de temps à la communication, ce qui constitue probablement l'un des facteurs explicatifs de l'image dégradée dont ils souffrent collectivement en France.**

L'analyse de l'emploi du temps permet de constater que la communication reste le parent pauvre de leur agenda. La plupart des dirigeants que nous avons rencontrés, même s'ils soulignent l'importance de la communication individuelle, se montrent en effet réticents à rencontrer les médias, sauf lorsque les circonstances l'exigent

(crise, lancement d'un produit...). Dans leur esprit, cette communication est risquée, en raison du manque de culture économique et financière des journalistes, ce qui est susceptible d'aboutir à une dénaturation du message. Les relations avec les élus sont également réduites au strict minimum lorsqu'il s'agit d'élus nationaux, et quasiment inexistantes en ce qui concerne les élus locaux.

La faible part du temps que les dirigeants consacrent à la communication constitue cependant probablement un élément de la dégradation de leur image collective. Peu connus, les dirigeants prêtent en effet le flanc à la critique et à la caricature. Faute d'avoir une connaissance claire de leurs contraintes, du caractère limité de leur marge de manœuvre, du déplacement des centres de production à l'étranger, les pouvoirs publics, les médias et, plus généralement l'opinion publique, ont d'eux une image dénaturée, qui affecte l'image de l'entreprise en France et rend encore plus complexe la relation entre les élus et la sphère dirigeante.

Il apparaît fondamental que les dirigeants développent collectivement une stratégie de communication et s'impliquent individuellement dans la promotion de leur profession. La plupart des dirigeants ont des idées claires à ce sujet mais n'ont pas toujours personnellement l'envie, la légitimité ou le temps de s'y consacrer. Un catalyseur est donc nécessaire pour que les dirigeants puissent peser sur leur image collective et enrayer la détérioration progressive dont celle-ci souffre depuis plusieurs années. Des réservoirs à idées comme l'Institut de l'entreprise ou l'École de Paris ont sans doute un rôle important à jouer sur ce terrain. La matière existe pour élaborer et porter collectivement un message permettant à la presse et au public de se forger une image plus équilibrée des dirigeants d'entreprise, une image moins impressionniste que celle dont dispose actuellement le public, issue de la combinaison de comptes-rendus de crises, de portraits de « dirigeant de l'année » et de révélations de comportements minoritaires à l'occasion de scandales.

## Dernières publications de l'Institut

- Réforme de la fiscalité du patrimoine : bilan et perspectives

*Par la commission Modernisation de la fiscalité de l'Institut de l'entreprise (janvier 2008)*

- Faut-il avoir peur de la réduction de la dépense publique ?

*Par l'Observatoire de la Dépense publique de l'Institut de l'entreprise (janvier 2008)*

- Projet de loi de finances pour 2008 : un budget de transition ?

*Par l'Observatoire de la Dépense publique de l'Institut de l'entreprise (novembre 2007)*

- Impôt sur les sociétés : vademecum pour une réforme

*Par la commission Modernisation de la fiscalité de l'Institut de l'entreprise (septembre 2007)*

- L'Agenda 2012 :

37 propositions pour une meilleure maîtrise de la dépense publique

*Par l'Observatoire de la Dépense publique de l'Institut de l'entreprise (septembre 2007)*

- La France souffre-t-elle d'une mauvaise spécialisation industrielle ?

*Étude réalisée par Gilles Le Blanc pour*

*le Cercle de l'Industrie et l'Institut de l'entreprise (avril 2007)*

- Retraites : échapper à la guerre des générations

*Par Bernard Lemée et David Gruson (avril 2007)*

- Pour en finir avec la dette : définir une voie de réforme pour l'assurance maladie

*Par Emmanuel Roux (avril 2007)*

## 24 HEURES CHRONO

### L'AGENDA DES DIRIGEANTS

► En 1986, Anne Lauvergeon et Jean-Luc Delpuech, alors ingénieurs élèves des Mines, avaient conduit une enquête auprès d'une trentaine de dirigeants d'entreprises, interrogé leurs secrétaires et décortiqué leur emploi du temps. Leur étude, publiée sous forme d'article dans les *Annales des Mines*, avait abouti à deux conclusions essentielles : d'une part la difficulté éprouvée par les dirigeants à maîtriser leur emploi du temps et à préserver un temps de réflexion ; d'autre part, le poids important des réunions statutaires et des relations avec l'État.

Vingt ans après, alors que la plupart des grandes entreprises ont des clients et des sites répartis sur l'ensemble des fuseaux horaires, que les outils de travail quotidien sont dématérialisés, le travail du dirigeant, à l'évidence, a changé. Désormais, l'information instantanément disponible, en tout point du monde, accélère la prise de décision et réduit les voyages. L'internationalisation conduit les dirigeants à déplacer leur attention de manière croissante vers les clients étrangers. L'entreprise est placée sous la surveillance des actionnaires et analystes financiers qui gardent l'œil rivé sur les résultats immédiats.

Mais le dirigeant est-il pour autant plus libre de l'organisation de son travail qu'il y a vingt ans ? A-t-il plus de temps pour la réflexion et la stratégie ? La disponibilité de l'information en temps réel facilite-t-elle l'anticipation et la résolution des crises ? Autant de questions sur lesquelles se penche, deux décennies après Anne Lauvergeon et Jean-Luc Delpuech, l'auteur de cette enquête initiée par l'Institut de l'entreprise.