

Les dirigeants subissent des pressions de plus en plus importantes... et par ricochet, les salariés aussi. Un climat d'incertitude, quelquefois angoissant pour les uns et les autres est alors partagé par l'ensemble des acteurs.

Mutation des marchés et impacts psychiques sur les dirigeants et les salariés

Nous assistons depuis quelques années, à une lente montée en puissance des contraintes pesant sur les dirigeants. Il est intéressant de le rappeler, car nous avons tendance à nous cantonner, dans les débats sur la souffrance au travail ou les grandes évolutions du marché du travail, aux seuls points de vue des salariés...

DE NOUVELLES CONTRAINTES PÈSENT SUR LES DIRIGEANTS

Plusieurs types de contraintes, dont quelques-unes contradictoires, exercent leurs forces. Certains dirigeants sont aux prises à de nombreux contre-pouvoirs tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur entreprise. Ils doivent en outre faire face à des demandes de plus en plus complexes. Les marges de manœuvre des dirigeants ont diminué sous l'effet notamment de la montée en puissance des parties prenantes.

...



par

**Bénédicte
Haubold***Coach spécialisée dans
la relation au travail*

*** Ainsi, les actionnaires font part d'exigences constantes quant aux résultats financiers attendus à très court terme. Ils n'hésitent pas à comparer les performances respectives des entreprises d'un même secteur, à une échelle planétaire. Les analystes financiers et les médias relaient ces exigences. Dans les faits, les dirigeants évaluent l'ampleur des prises de risques, l'envergure des décisions et leur rapidité d'exécution à partir de ces indicateurs (*Michel Barabel et Olivier Meir, « Stratège, opportuniste, politique... le dirigeant est tout à la fois », Expansion Management Review, Décembre 2002, p. 37*). Très peu de dirigeants peuvent se prévaloir, comme l'avait fait un ex-PDG de Nestlé, de replacer les demandes des actionnaires au second plan : « Je suis totalement favorable à la valeur actionnariale, mais pas pour les résultats semestriels. Je considère le long terme. Je pense aux cours de la bourse dans quinze ans et non à ceux de demain » (*Charles Farkas, Philippe De Backer, À quoi servent les Directions générales ?, Dunod, Paris, 1997, p. 45*).

Ce phénomène est accru par l'influence de la performance financière sur la réputation de l'entreprise en termes d'image : les dirigeants ont dans les faits tout naturellement intérêt à se fixer sur ces indices boursiers pour améliorer et stabiliser l'image de leur entreprise (*Rose Caspar, Thomsen Steen, « The impact of Corporate reputation on performance : some Danish evidence », European Management Journal, vol 22, n° 2, pages 201 à 210, April 2004, p. 201*).

Chaque PDG est confronté à des demandes complexes auxquelles il lui est difficile d'accéder.

Il doit en effet, à la fois générer une « croissance durable respectueuse de l'environnement et des équilibres sociaux », tout en menant des programmes « ambitieux de restructuration » pour les activités n'ayant pas atteint un ROCE (*Revenu Over Capital Employed : retour sur investissement*) ou un NIAT (*Net Income Before Taxes : chiffre d'affaires net*) imposé.

Il lui est également demandé d'avoir une stratégie ainsi qu'une « vision » à long terme pour son entreprise et de bien savoir les communiquer.

Il doit se montrer rassurant à l'égard des parties prenantes et s'assurer de la motivation de ses collaborateurs pour qu'ils soient en mesure d'accompagner au plus près les nombreux changements.

De plus, il lui incombe de replacer constamment les clients de l'entreprise au centre de ses préoccupations quotidiennes et de se montrer à leur écoute, afin d'anticiper leurs demandes. Il a donc tendance, et de manière naturelle, à **optimiser la gestion de l'entreprise en fonction des attentes des sous-groupes** exerçant la plus grande pression. Il le fait également pour se maintenir

en poste le plus longtemps possible.

La publication des résultats trimestriels est un moment intense pour les dirigeants.

Non seulement parce que finalement, c'est eux que l'on évalue, d'une certaine manière, mais aussi du fait des ajustements souvent très brutaux « demandés » par le marché, sur les coûts et la main d'œuvre.

À NOTER

Il faut relever que la pratique qui consiste à se séparer des PDG aux mauvais résultats ou cours d'action affaibli, ne paie pas sur le long terme, car la plupart des sociétés n'obtiennent pas de meilleures performances financières! Les conseils d'administration, en charge du recrutement du futur dirigeant, ne maîtrisent pas suffisamment dans les faits, les facteurs qui génèrent la performance de la société. Ils ne sont souvent pas en capacité d'apporter un point de vue stratégique pertinent après le départ de leur dirigeant (Wiersema M, « Holes at the top - Why CEO firings backfire », Harvard Business Review, Décembre 2002, p. 70-77).

Le rôle des conseils d'administration a, malgré quelques affaires retentissantes, lui aussi évolué. Ils surveillent depuis quelques années d'une manière plus serrée leurs dirigeants. Ces derniers doivent rendre compte des actions menées et des résultats obtenus d'une manière plus formalisée.

Ainsi, telle pourrait être la profession de foi des dirigeants : « Nous devons être capables, nous personnellement, de vendre notre entreprise et nos produits. Nous devons miser sur les échanges mutuels et la confiance. C'est la seule façon d'intéresser sur le long terme une clientèle de plus en plus sélective et affirmée » (*Michel Barabel, Olivier Meir, « Comment les patrons de grandes entreprises françaises gèrent leur temps ? », Expansion Management Review, Décembre 2002, Paris, p. 42-48*). Ne sont-ils pas ainsi soumis à une forte injonction de devenir un être idéal ?

Ces contraintes sont plus ou moins bien acceptées par le dirigeant, selon la stratégie personnelle qu'il poursuit : souhaite-il rester le plus longtemps possible coûte que coûte à son poste ? Désire-t-il accomplir ce qui lui paraît être le plus adapté pour la société dont il prend la direction ou mène-t-il un jeu plus personnel ?

A-t-il véritablement une vision qu'il souhaite mettre en œuvre investi de cette mission ?

Il faut garder à l'esprit que la **carrière moyenne d'un PDG se raccourcit notablement depuis sept ans**, sous l'effet des multiples pressions que nous avons évoquées. Elle est passée en quelques années de 9,5 à 7,3 ans. Un tiers des départs se fait par **limogeage** (*J. Carlos Rivero et David A. Nadler, « Évaluez la performance*

de votre PDG », *Expansion Management Review*, Décembre 2003, n° 111, p. 6-12).

Pour un même niveau de performance boursière, les dirigeants **risquent aujourd'hui trois fois plus de se faire remercier qu'en 1980**, parce que les actionnaires espèrent des performances toujours plus élevées.

Jack Welch chez General Electric (GE) ou Percy Barnevik, dirigeant de ABB, ont été écartés pour ces raisons (C. Lucier, E. Spiegel, R. Schuyt, P. Zerbib, « *Grand Patron, un métier à haut risque* », *Expansion Management review*, Paris, Septembre 2002, p. 24). Lorsque Jack Welch était à la tête de GE, le chiffre d'affaires du groupe avait pourtant crû de 25 milliards de dollars en 1981 à 130 milliards, et la capitalisation boursière de 13 à 400 milliards de dollars (H Collingwood, D Coutu, « *Jack on Jack*, *Harvard Business Review* », *Harvard Business Review*, Février 2002, p. 88-94).

Face à la montée en puissance de ces multiples contraintes, de nombreux dirigeants considèrent comme faible, leur capacité réelle d'intervention dans la conduite de leur entreprise. Le décalage se creuse donc entre l'idée du pouvoir qu'on leur prête et leur réalité quotidienne (Michel Barabel et Olivier Meir, *op. cit.*, p.39. *Concerne 31,8 % de cent vingt dirigeants interrogés*).

Il s'agit ici d'un point fondamental, la plupart du temps occulté : le lien entre les actions du PDG, son efficacité en tant que dirigeant et la performance de l'entreprise (J. Carlos Rivero et David A. Nadler, « *Évaluez la performance de votre PDG* », *L'Expansion Management Review*, *ibid*, p 6-12).

Ce lien est toujours posé implicitement ! La plupart des évaluations et des systèmes de rémunération de la performance, présupposent que le PDG a un impact direct et significatif sur les résultats de l'entreprise.

Il faut toutefois relativiser cette impression, car leur performance s'évalue à travers de nombreux indices tels que la satisfaction des salariés, l'efficacité de la politique commerciale (en termes de qualité des produits et de temps de mise sur le marché).

Nous le voyons donc ici, les dirigeants sont soumis à des demandes de plus en plus complexes et sont quasiment les seuls en entreprise à les subir de plein fouet. Ces tendances tendent naturellement à les ramener à du très court terme intense : le présent. **Le passé n'existe déjà plus et le futur devient difficilement envisageable.**

Tournons-nous du côté des salariés : qu'est-ce qui a changé pour eux ?

Quels sont les impacts psychiques que laissent sur eux les grandes évolutions de ces dernières années ?

ET LES SALARIÉS SONT DE PLUS EN PLUS RESPONSABILISÉS

Il existe des décalages intrinsèques de points de vue entre salariés et dirigeants. Le rapport au temps que chacun entretient par exemple, est particulièrement significatif. En effet, dans leurs discours, les dirigeants faisant référence à leur temps à eux, c'est-à-dire quasiment du présent pour ce qui concerne la gestion de l'entreprise, **répètent inlassablement l'exigence de création de valeur pour les actionnaires** dans le court terme et la **nécessité de positionnement de l'entreprise** comme un leader sur son marché.

Le temps du dirigeant est nécessairement en décalage avec le temps des collaborateurs. Le temps de la bourse, temps d'optimisation financière, est inassimilable pour eux psychologiquement, bien que tout à fait envisageable sur un plan intellectuel. L'impression de malaise s'installe entre les dirigeants tenus à des « coups de barre » en phase avec les « moyennes ondes » radio envoyées par les parties prenantes, et le temps des collaborateurs dont l'activité s'inscrit dans un temps beaucoup plus matérialisable et plus opérationnel, bien que ramené constamment à des délais de plus en plus serrés. Ces derniers vivent comme une injonction rationnellement justifiée, le fait de se conformer à l'attente du marché de 15% de ROCE (Retour sur investissement). Ils prennent cela comme une contrainte un peu plaquée venant de l'extérieur qui structure leur activité. Ils ne pourraient pas par contre défendre ce point de vue corps et âme, contrairement à un dirigeant. Il existe donc **une rupture entre la logique financière qui régit la stratégie de l'entreprise et la logique productive et opérationnelle qui structure le travail au quotidien**. Cette problématique touche à la transformation-même de l'économie de plus en plus immatérielle.

« Face à la montée en puissance de ces multiples contraintes, les dirigeants considèrent comme faible, leur capacité d'intervention [...] »

Certains collaborateurs peuvent alors, par différents aspects, se sentir à la fois hors jeu de cette partie financière et ne plus avoir envie de jouer. Certains ont l'impression que les demandes d'optimisation à la fois financières, organisationnelles, humaines sont perpétuelles. ●●●

●●● **Un malaise, venant des salariés, a trait à un sentiment d'éphémère et de disparition de sens éprouvé à propos de leur travail.**

Nombreux sont ceux en effet qui ont du mal à comprendre l'utilité de ce qu'ils font et à avoir le sentiment que leur action n'a aucune chance de perdurer dans le temps.

Quelles sont les implications des évolutions de ces dernières années sur le psychique des salariés ? Nous n'allons pas revenir sur ces éléments très souvent cités, mais la loi du marché et la compétition généralisée s'imposent désormais à tous, et chacun se trouve convoqué au service d'une économie entrée dans une guerre de position où la seule alternative semble être de gagner ou de disparaître. La valeur de l'entreprise est mesurée quotidiennement à l'aune des marchés.

« La disparition de sens au travail engendre un malaise des salariés »

En quelques décennies, on est passé d'un mode de fonctionnement où l'entreprise était « pyramidale » à une entreprise beaucoup plus « réticulaire ».

Les relations entre les personnes ont évolué : du mode de l'imposition, elles se sont orientées vers ce que l'on pourrait appeler un mode d'animation.

Nous le voyons déjà à ce stade, l'implication psychique demandée n'est pas du tout la même : elle est beaucoup plus engageante, implicante, puisque le supérieur hiérarchique doit maintenant beaucoup plus donner envie à son équipe de réaliser les choses, de se surpasser...

Les organigrammes étant, du moins dans leur présentation formelle, en « râteau », chacun à son niveau est responsabilisé, sa contribution mesurée. Il faut désormais pour rester performant qu'il devienne « entreprise » lui-même, qu'il se sente tout entier, participer de sa substance. On ne compte désormais plus, notamment dans tous les « groupes projets », sur la coopération, les relations de contribution mutuelle et de volonté d'arriver à objectif fédérateur...

L'emprise sur le psychisme et l'imaginaire individuel se font de plus en plus pressantes. On ne manage plus seulement des corps comme à l'époque de Taylor où on encadrait sérieusement, et où toute initiative sortait, en quelque sorte du cadre pour le personnel exécutif...

On manage de l'énergie psychique (Nicole AUBERT, « *Le management psychique* », *Revue internationale d'action communautaire*, Paris, 27/67, 1990).

Il faut désormais susciter de l'intérieur l'adhésion de l'individu à une logique d'organisation,

à un projet collectif qui stimule son imaginaire et auquel il s'identifie du moins partiellement.

Il s'agit de produire de l'adhésion par l'intériorisation à la fois des valeurs, des objectifs et de la logique de l'entreprise. **La distance entre l'entreprise et le collaborateur doit être la plus courte possible,** et l'entreprise attend implicitement de ses collaborateurs, du moins le temps de leur passage dans l'organisation, qu'ils se fondent avec elle.

On le voit ici, tout cela ne facilite pas les processus de détachement par lequel toute personne amenée à vivre en entreprise doit nécessairement passer : notamment lors des multiples réorganisations, restructurations, licenciements... Chacune d'elle est dans les faits souvent confrontée à cette injonction paradoxale : celle de s'impliquer très profondément et de se désimpliquer « ultra flexiblement » pour épouser les contours des changements en cours, décidés bien souvent de l'extérieur sans concertation préalable... ■