

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS
Ecole doctorale Entreprise, Travail, Emploi
Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (C.R.T.D.)
Equipe « Psychodynamique du Travail et de l'Action »

THÈSE

présentée en vue de l'obtention du
DOCTORAT DE PSYCHOLOGIE

LES APPORTS DE LA CLINIQUE DU TRAVAIL
À L'ANALYSE DE LA « PRÉSENTATION DE SOI »
CHEZ LE DIRIGEANT D'ENTREPRISE

Marisa WOLF-RIDGWAY

-- ANNEXES --

Thèse dirigée par Christophe DEJOURS, Professeur de Psychologie

TABLE DES MATIERES – Annexes

| | |
|--|------------|
| ANNEXES | 308 |
| ANNEXE 1 | 310 |
| - Modèle 1 de prise de rendez-vous par <i>mail</i> | 310 |
| - Modèle 2 de prise de rendez-vous par <i>mail</i> – suite à une mise en contact par un tiers | 311 |
| - Modèle 3 de prise de rendez-vous par <i>mail</i> – suite à une mise en contact par un tiers..... | 312 |
| ANNEXE 2 – Entretiens « sur commande » : Madame V., Madame de V., Madame de L. | 313 |
| - Madame V. | 314 |
| - Madame de V. | 320 |
| - Madame de L. | 326 |
| ANNEXE 3 – Entretiens « sur commande » : Monsieur L., Monsieur F. | 330 |
| - Monsieur L. | 331 |
| - Monsieur F. | 337 |
| ANNEXE 4 – Entretiens de recherche : Monsieur B., Monsieur P. | 367 |
| - Monsieur B. | 368 |
| - Monsieur P. | 373 |
| ANNEXE 5 – Entretiens de recherche : Monsieur H. | 378 |
| - Monsieur H. | 379 |
| ANNEXE 6 – Entretiens de recherche : Monsieur E., Monsieur C. | 396 |
| - Monsieur E. | 397 |
| - Monsieur C. | 402 |
| ANNEXE 7 – Entretien de recherche : Monsieur T. | 405 |
| - Monsieur T. | 406 |
| ANNEXE 8 – Entretiens individuels et réunions de groupe dans le cadre d’une intervention comme conseil de direction | 411 |
| - Nathan | 415 |
| - Monsieur Bourgon..... | 430 |
| - Jacques | 452 |
| - Germain | 466 |
| - Jacques, Germain et Nathan | 476 |
| NOTES | 492 |

| |
|--|
| Modèle 1 de prise de rendez-vous par mail |
|--|

Comme je vous en informais lors de notre première entrevue, après HEC et 10 ans d'expérience professionnelle en conseil en organisation, contrôle de gestion et direction financière, j'ai repris des études longues en psychologie et poursuis actuellement une thèse de psychologie du travail au CNAM.

Cette thèse de doctorat porte sur le rapport que le dirigeant d'entreprise entretient avec son travail.

- **Comment le dirigeant vit-il son travail ?** Quels sont les ressorts du plaisir au travail ? Ou au contraire, du déplaisir, de la souffrance ?
- Que met-il en jeu de lui-même dans son travail et qu'est-ce que son travail lui apporte en retour ?

C'est pour cela que je souhaiterais m'entretenir avec vous, si vous restiez disposé à me parler de votre travail et de votre façon de le vivre :

- En quoi consiste ce travail ? Qu'attend-on de vous ou que pensez-vous que l'on attend de vous et comment arrivez-vous à satisfaire ces attentes ?
- Ce qui vous plaît et ce qui vous plaît moins ?
- Comment arrivez-vous à vous ménager des conditions pour trouver du plaisir à exercer votre activité (si vous en trouvez) ?
- Comment arrivez-vous à faire face aux contraintes et aux exigences de votre travail et à vous ménager, malgré les difficultés (si vous en rencontrez) ?

L'anonymat est garanti. Le nom du dirigeant et celui de l'entreprise qu'il dirige (ou a dirigé) ne seront cités ni dans le corps du texte de la thèse ni dans ses annexes.

Je prends des notes mais n'enregistre pas.

L'entretien dure une heure et demie, parfois plus.

Modèle 2 de prise de rendez-vous par mail – suite à une mise en contact par un tiers

Après HEC et 10 ans d'expérience professionnelle en conseil en organisation, contrôle de gestion et direction financière, j'ai repris des études longues en psychologie et poursuis actuellement une thèse de psychologie du travail au CNAM.

Cette thèse de doctorat porte sur le rapport que le dirigeant d'entreprise entretient avec son travail : « **Comment le dirigeant vit-il son travail ?** »

- En quoi consiste ce travail ?
- Quels sont les ressorts du plaisir au travail ? Quelles conditions doit-on aménager pour trouver du plaisir à exercer cette activité ?
- En cas de difficultés, comment faire face aux contraintes et réussir à se ménager ?

J'avais indiqué à Monsieur X. (connaissance commune) que je souhaitais rencontrer des dirigeants d'entreprise dans le cadre de cette recherche doctorale. Il m'avait alors informée que vous seriez d'accord pour que nous nous rencontrions, ce dont je vous remercie.

C'est pourquoi je me permets de vous contacter afin de convenir d'une date de rendez-vous, si vous en êtes toujours d'accord...

L'entretien dure généralement entre une heure et une heure et demie. L'anonymat est, bien entendu, garanti.

- Communication de mes dates de disponibilités -

En vous remerciant par avance pour votre réponse,

Bien cordialement,

Modèle 3 de prise de rendez-vous par mail – suite à une mise en contact par un tiers

Monsieur,

J'avais récemment indiqué à Monsieur X. (connaissance commune) que je souhaitais rencontrer des dirigeants d'entreprise dans le cadre de ma recherche doctorale en psychologie du travail.

Cette thèse de doctorat porte sur le rapport que le dirigeant d'entreprise entretient avec son travail : « **Comment le dirigeant vit-il son travail ?** »

- En quoi consiste ce travail ?
- Quels sont les ressorts du plaisir au travail ? Quelles conditions doit-on aménager pour trouver du plaisir à exercer cette activité ?
- En cas de difficultés, comment faire face aux contraintes et réussir à se ménager ?

L'entretien dure généralement entre une heure et une heure et demie. L'anonymat est, bien entendu, garanti.

Monsieur X. m'indique que vous seriez d'accord pour que nous nous rencontrions, ce dont je vous remercie. Je me permets donc de vous contacter afin de convenir d'une date de rendez-vous, à votre convenance.

En vous remerciant par avance pour votre réponse,

Bien cordialement,

Entretiens « sur commande »

- Madame V.**
- Madame de V.**
- Madame de L.**

Je rencontre Madame V., Madame de V. et Madame de L. dans le cadre d'un travail de rédaction de cas de stratégie d'entreprise que m'a confié un département du Groupe HEC : le département « HEC Family Business ».

Chacune d'elles y suit un programme de formation continue destiné aux dirigeants propriétaires. Dans le cadre de cette formation, il est prévu que chaque participant présente aux autres participants du programme son parcours, son entreprise, la stratégie poursuivie dans le passé, les difficultés rencontrées et les questions qui se posent actuellement. Ces points feront l'objet d'une discussion lors d'une session animée par un professeur de stratégie. Avant la tenue de cette séance, un texte synthétisant les principales informations sur le dirigeant, son parcours, son entreprise, etc. doit être diffusé aux autres participants qui peuvent en prendre connaissance et ainsi mieux préparer leur écoute et leurs propres interventions.

C'est ce texte que je suis chargée de rédiger à la suite d'un entretien avec le dirigeant ou la dirigeante concerné(e). Bien entendu, compte tenu de l'objectif et du contenu de ces entretiens individuels, je n'ai pas prévu, à l'origine, de les inclure dans le présent travail doctoral.

Or, il se trouve que la présentation des dirigeants était très « préparée » et restait « adressée » à la rédactrice de cas que j'étais. Ils s'étaient inscrits à ce séminaire pour progresser et résoudre des questions de stratégie : ils souhaitaient mettre à l'épreuve de la discussion avec leurs pairs une question de stratégie précise et qu'ils avaient déjà formulée. Ils me la relataient donc sans jamais dévier du script de l'entretien initialement prévu par le Groupe HEC. Les présentations restaient formelles, le plus souvent froides et assurées, pour résumer : « professionnelles ». A l'exception de quelques remarques sur la politique gouvernementale actuelle, sans doute parce qu'ils se sentaient encouragés par mon écoute qu'ils pensaient favorable à leurs idées, le contenu des échanges était donc uniquement factuel (données chiffrées, énonciation des choix stratégiques).

De manière très contrastée, la présentation des dirigeantes dépassait souvent le cadre prévu par HEC : références nombreuses et longues à leur vie personnelle, rapport vécu à leur travail, à leurs salariés, questionnements, doutes étaient largement évoqués alors même que les questions de stratégie que HEC me demandait de retranscrire étaient repoussées et évoquées plus marginalement.

Ce contraste des registres de présentation des dirigeants et des dirigeantes m'a interpellée. Par conséquent, faute d'entretiens de recherche avec d'autres dirigeantes, j'ai choisi d'inclure ici les entretiens conduits avec Madame V., Madame de V. et Madame de L..

Entretiens avec Madame V.

**Président-Directeur Général – organisme de formation
Formation universitaire : DEUG de sciences économiques, diplômée ESCAE,
46 ans.**

1 Les coordonnées de Madame V. me sont données par le département « Family
Business » de HEC. Le rendez-vous est pris sans difficulté. Il aura lieu dans les
locaux de l'entreprise que dirige Madame V., un organisme de formation situé dans
le 2^{ème} arrondissement de Paris. Madame V. me reçoit sans retard. Je suis accueillie
5 puis conduite à son bureau par son assistante. Nous nous installons autour d'une
petite table de réunion. La prise de notes est aisée.

Grande, svelte, coiffée et maquillée avec soin, les ongles faits, elle rit beaucoup
(trop ?), bouge beaucoup, se lève, se rassoit, tripote ses nombreux bijoux : chaînes,
bracelets, boucles d'oreilles. Elle ne me pose aucune question et se dit « ravie ». [Je
10 remarque que, contrairement aux hommes que j'ai rencontrés dans le même cadre
ou dans des contextes comparables, Madame V. ne me pose aucune question sur
moi. A vrai dire, elle me paraît tellement attentive à elle-même, corrigeant la place
d'une bague sur son doigt, déplaçant un bracelet, étudiant le vernis d'un ongle, etc.
que je ne sens pas même le besoin de me présenter plus que je ne l'ai fait au
15 téléphone. Je reste donc dans mon rôle mineur de rédactrice de cas. Je ne lui dis
rien de ma recherche. Elle semble avoir bien d'autres préoccupations, dont la
première et non des moindres est elle-même.]

L'entretien commence. Madame V. entame un long monologue dans lequel
elle se présente. Bien qu'elle soit dirigeante d'entreprise et qu'elle ait connu de
20 récents succès, elle opère un retour dans le passé et me parle de la bachelière, de
l'étudiante et de la débutante qu'elle était avant, tout en émaillant sa présentation
de petites phrases, comme : « *J'ai créé mon entreprise à 26 ans, c'est pas si
jeune que ça !* » ou « *J'ai eu beaucoup de chance* » qui masquent mal son
contentement de soi. La présentation est très longue. Deux heures durant,
25 Madame V. décrit son parcours : un Bac mention Bien, affiché avec la même
fausse modestie que précédemment (« *Bof, classique !* »), un titre de championne
de voile, suivi d'un long aparté sur des études de médecine ratées « *à une place* »,
expression qu'elle répètera une dizaine de fois en près d'une demi-heure, ce qui
30 finit de me convaincre que ce ratage, certes « *à une place* », reste bien vivace
malgré l'affichage contraire. Suit une description non moins documentée sur ses
études supérieures dans une école de commerce inconnue, qu'elle dit n'avoir pas
choisie - c'est son père qui en a eu l'idée, au détour d'une conversation de dîner - et
où elle a excellé. A l'entendre, elle y aurait été si performante qu'elle y aurait
35 obtenu le droit de travailler plus que les autres. Elle rédige donc trois Mémoires au
lieu de deux, dépasse les attentes pédagogiques et obtient un 19 sur 20 pour ce
troisième Mémoire facultatif. Madame V. m'explique qu'elle a présenté ce
Mémoire de Finance sous la forme d'une pièce de théâtre, ce qui lui avait valu les
éloges de ses professeurs. Car, outre ses études de gestion, options Finances,
Marketing et Commerce International, elle suivait des cours au Conservatoire d'art
40 dramatique de la ville de R. et faisait de la musique et de la danse « *comme toutes
les petites filles de bonne famille* ».

Mais Madame V. n'était pas uniquement étudiante. Elle travaillait, en même

temps, chez un antiquaire. En effet, mariée jeune et contre l'avis de ses parents, elle a dû financer ses études et travailler pour vivre, ses parents ayant « *coupé les ponts* ». L'évocation de ce premier mariage en appelle d'autres. Petit à petit, sans que je puisse à aucun moment m'exprimer ni acquiescer ni même opiner de la tête et en dehors des thématiques prévues dans ce type d'entretien, Madame V. révèle ses mariages successifs. Un premier mari, un second puis un troisième qui... n'est pas encore son mari. Elle ajoute à ma confusion en poursuivant ainsi : « *Mon nom, mon nom, c'est déjà compliqué. Parce que c'est pas mon nom. C'est celui de mon 2^{ème} mari. En fait, avec mon 3^{ème} mari [Elle les épouse ?], je ne me suis pas encore mariée [?!]. C'est un peu compliqué [?!]* ». Et l'explication est, en effet, confuse : « *Il est fonctionnaire de police. S'il a la signature, c'est un peu compliqué, donc, on attend sa retraite dans 4 ou 5 ans. ***, c'est mon nom de jeune fille mais en fait, j'étais déjà mariée quand j'ai créé la boîte donc j'ai jamais été connue sous ce nom mais avec mon 1er nom de femme mariée. En fait, c'était déjà V. avec C.V. comme initiales. En fait, c'est amusant, je réalise maintenant que je n'ai jamais changé d'initiales. CV, ça a toujours été CV.* ». Quant aux mariages, rien n'est simple, non plus : « *J'espère que je ne vais pas me marier comme j'avais prévu de le faire, la troisième fois, encore en septembre, comme prévu, parce que c'est toujours aux mêmes dates. Mon premier mariage, le 24 septembre, création de la boîte, le 27, mon deuxième mariage, le 28 ou le 26... et le 24, ma date de naissance.* ». [Madame V. collectionne les maris et la façon de présenter cette « troisième fois » laisserait presque entendre que ce n'est pas la dernière. Epouse-t-elle ses maris ? En tout cas, elle m'épuise... sans compter son rapport magique aux dates et à ses initiales ... C.V. qui me rappelle ce curriculum vitae qui ne cesse de se dérouler depuis bientôt une heure. Madame V. parle d'elle sans tarir. Je continue de me demander ce qu'elle a fait de ses précédents maris.]

Puis, après cet étonnant aparté sur les initiales magiques et les dates surchargées, Madame V. oublie un moment sa vie privée et revient sur son parcours professionnel. [Je n'ai rien dit depuis près de 30 minutes. De toute façon, rien de ce que je pourrais dire ne semble pouvoir intéresser Madame V.. Et puis, elle poursuit seule une présentation qui est très longue. J'apprends qu'après un premier travail « *alimentaire* » chez un antiquaire, elle fait un « *petit boulot* » dans le télémarketing [malgré cette présentation glorieuse, je suppose qu'il s'agit d'une vacation comme enquêtrice.] Puis elle occupe un poste de chargée de recrutement chez un chasseur de tête. Elle n'a pas vraiment choisi. Tout s'est fait par chance. Madame V. mûrit son idée de création d'entreprise également sous l'effet du hasard et peaufine son projet, tout en restant salariée d'une autre. Elle ira même jusqu'à recruter ses premiers employés et chercher ses locaux pendant ses heures de travail. A ce moment de l'entretien, Madame V. pourrait choisir de développer une première présentation de l'entreprise, comme l'entretien prévu par le Groupe HEC le requiert. Mais elle choisit - et je la laisse faire - de poursuivre sa présentation d'elle-même. J'apprends alors que tous les hommes sont à ses pieds et que les responsables du cabinet de recrutement dont elle était salariée ne tarissaient pas d'éloges sur son compte. Elle me rappelle qu'elle était jeune : 23 ou 24 ans, [ce qui fait d'elle une femme exceptionnelle ?] Elle avait des contacts et était appréciée de personnalités influentes, elle s'est vue proposer un poste de Directeur Général Adjoint : « *Tout le monde trouvait que j'étais géniale. Les chevilles n'en pouvaient plus de grossir. C'était vraiment magnifique.* ». Ainsi reconstituée, l'histoire dit

qu'elle s'est alors fait la réflexion suivante : « *Si je suis bonne pour les autres, je suis bonne pour moi aussi.* ».

Elle crée alors sa société. Le détail de son travail est donné : trouver des locaux, recruter, s'occuper des publicités et de la plaquette, aller voir son banquier.
 95 Elle ajoute : « *Les questions ne se posaient pas. Jamais je me suis dit : ça ne marchera pas, je n'aurai pas de salariés, pas de clients.* ». Mais elle m'explique qu'elle ne pouvait pas continuer comme ça, « *à la petite semaine* ». Elle vendait Sicav après Sicav et son banquier l'appelait : « *la dentellière* ».

Mais Madame V. est rattrapée par sa vie personnelle. [Toujours hors-sujet par rapport à la consigne initiale de cet entretien], elle m'explique qu'elle se voit
 100 obligée de parler d'elle et de sa vie privée. La difficulté qu'elle rencontre à ce moment précis de son parcours professionnel ne semble pas être liée à son travail mais à « son » commissaire-priseur. Il s'agit là de son second mari, embauché par elle puis épousé, peu après son premier divorce. Ce mari est présenté comme une
 105 possession (« *mon commissaire-priseur* »). [Elle accroît ici mon impression de rencontrer une mangeuse d'hommes. Il n'y a rien d'affectif dans l'évocation de cet homme. Il lui est utile, professionnellement ; il lui sert dans son projet ; il est son salarié donc elle le domine.] Or il se trouve qu'il a « *déviissé un boulon* ». [Il n'est donc même plus apte à la servir.]

Madame V. achève ensuite de m'épuiser par la description minutieuse et vivante de sa vie d'alors : travail frénétique, course-poursuite après le temps, cumul
 d'activités (direction de son entreprise à Paris, pendant la semaine, gestion, comptabilité et réassort d'une parfumerie héritée en Province, les vendredis soirs et
 110 samedis, organisation de déjeuners, gestion des ventes et procès-verbaux d'expertise en province, les dimanches, comptabilité de l'étude du mari, le
 115 dimanche soir, et études de gemmologie, en soirée). Ou, pour résumer comme elle s'y emploie : « *Le week-end commence à 21 heures, le dimanche soir et se termine, le lundi, à 8 heures quand je suis dans le train pour Paris.* ». Après deux ans et demi de ce rythme, Madame V. « *chope une hépatite* » : « *j'étais bousillée* ». Elle
 120 ne s'arrête pas de travailler, ni en raison d'éventuels signes avant-coureurs ni même après. Mais elle va cumuler les erreurs : oublis, manque de vigilance. « [S]on » commissaire-priseur « *a plongé* » et elle essuie un procès qui vient se cumuler à des
 « *répercussions sur le couple* » [répercussions de la maladie ou répercussions des erreurs professionnelles ?].

C'est ce moment que choisit Madame V. pour [enfin !] reprendre son souffle. Je respire moi-même un peu, éreintée. Madame V. m'explique qu'à ce moment de
 son parcours, elle a décidé de se battre différemment : elle s'est faite plus discrète, moins agressive sur le plan externe et elle s'est recentrée sur l'organisation de son
 entreprise « *en interne* ». Elle ne tarit pas d'éloges sur elle-même : « *le fait d'être bon en interne a payé* ». [Si elle se trouve si « bonne », je comprends mieux
 130 pourquoi les questions que nous sommes censées évoquer ne la préoccupent pas : tout va bien, elle n'a peut-être aucune question à poser à son groupe de pairs, lors de la prochaine session de formation continue.]

Tout de même, je la convie à me présenter son entreprise et les problématiques
 135 actuelles. Le discours s'avère alors incohérent avec ce qui précède. Madame V. affirme maintenant être bonne « *à l'externe* » et avoir des difficultés « *à l'interne* », [ce qui contredit son affirmation précédente.] Aucune question stratégique n'étant mise en avant, je choisis d'écouter Madame V. qui ne cesse, à présent, de se

lamenteur. Elle me montre avec de grands gestes l'organigramme de son entreprise, affiché dans son bureau. C'est là que se situe tout son problème et sa préoccupation : « *En fait, tout ça, c'est ça maintenant, la charge de travail.* ». Et de poursuivre : « *Ce n'est pas seulement la charge de travail, c'est l'ennui de travail. J'arrive assez bien à recruter en dessous mais toutes les boîtes-là sont vides.* ». (Il s'agit de celles qui, dans l'organigramme, représentent des postes qui, s'ils étaient pourvus, lui seraient directement rattachés : secrétariat général, communication et événementiel). « *On dit qu'on est sur-staffé. Je ne sais pas. En tout cas, on est mal staffé. Jamais je ne me suis posée la question de la gestion comme ça. Mais ça* (elle me remontre l'organigramme au mur), *c'est tout le problème, l'organigramme et les problèmes de personnes. Je travaille dessus.* » Elle ouvre alors un cahier d'écolière à grands carreaux. J'y lis la date : 18 janvier (aujourd'hui). « *Déjà, c'est quoi, la direction des *** ?* [Elle s'impatiente devant ce détail.] *Y'en a peut-être pas besoin. C'est mettre la bonne personne au bon endroit. C'est de la gestion de planning, c'est pas de la direction de quoi que ce soit.* » [Ces questions d'organisation, de positionnement des employés ou de *staffing*, « *mettre la personne au bon endroit* », l'ennuient. On est loin de la création, de la recherche de locaux et de l'aventure des premiers moments. Je reconnais là la distinction habituellement disponible dans la littérature managériale, entre le manager voué aux tâches ingrates et le leader, créateur et innovant. Mais je note aussi que Madame V. vit extrêmement mal le décalage entre les attentes qu'elle nourrit comme directrice, et sa tâche quotidienne de gestionnaire. Comme si elle se sentait trompée.]

Madame V. s'ennuie peut-être mais n'en prend pas moins au sérieux toutes les questions de personnel qui lui sont posées. Incompétence notoire de l'un, défaillance pour congé maternité de l'autre, alcoolisme d'une troisième et hospitalisation pour maladie dégénérative de l'épouse d'un quatrième : tous les détails de la vie personnelle, voire intime, de ses collaborateurs lui sont connus. Chacun et chacune est traité(e) en connaissance de cause. Pas d'affectif, certes : Madame V. n'est pas femme à s'apitoyer sur le sort des autres mais elle prend en charge ce qu'elle sait et gère son personnel, en fonction de ses connaissances : « *Le problème, c'est que depuis que sa femme développe une maladie génétique, il n'arrête pas : y'a l'hôpital ; il rentre chez lui en urgence pour son fils de 4 ans. Il est complètement cassé. Donc, parfois, ce qu'il doit faire, je le fais en direct.* ». Quant à l'employée alcoolique dans le sac de laquelle il y avait des fioles et pour laquelle il a fallu appeler les pompiers, elle ne l'a pas lâchée et quand « *ça dérape* », elle reprend aussi son travail.

Elle m'explique que si elle ne prenait pas en compte leurs vies personnelles, son organigramme et ses problèmes « *en interne* » en seraient simplifiés, voire évacués. Ses proches lui reprochent l'absence de « *chef du personnel* », [une dénomination bien démodée...]. En réalité, c'est elle qui joue ce rôle d'une façon qu'elle ne saurait déléguer à un quelconque directeur. Le prix à payer de son implication dans la vie interne de son entreprise est ... l'ennui : « *Je dis : je m'ennuie, je m'ennuie, je m'ennuie, je fais des trucs chiants. C'est du quotidien, de l'intendance.* ». [Le vocabulaire se relâche...]. Ce qui l'intéressait et qu'elle ne fait plus : le développement, la création, les relations publiques, la vente et les déjeuners et dîners avec des personnalités influentes. Elle aimerait redevenir « *stratège, se dégager du quotidien, faire du développement, de la stratégie, penser*

au marketing, etc. ».

L'ennui lié à la gestion du quotidien n'est pas feint : Madame V. s'avère incapable de me donner le chiffre d'affaires, le bénéfice, le niveau d'endettement
 190 ou le nombre d'employés. Elle semble effectivement esquiver le travail de dirigeant-gestionnaire pour espérer se réserver celui de dirigeant-créateur et développeur. Elle se justifie en affirmant que « *c'est pas ça, le problème : il n'y a pas de problème économique. Et pour l'endettement, tout ça, ça se passe gentiment, lentement. Je ne regarde jamais. J'ai affreusement honte. Je me force,*
 195 *pour l'endettement. En fait, avec cette boîte, je me suis prise au jeu. Je vois pas du tout le côté financier. Mon boulot de Présidente, je ne l'ai pas fait. J'ai rien fait.* ». [Ce qui confirme que Madame V. esquive le travail de dirigeant-gestionnaire et lui a préféré, de loin, ce qui précédait : la création, les idées, trouver des locaux et embaucher. Depuis, c'est de l'ennui ou l'esquive et les œillères (ni gestion du personnel, ni organisation ni gestion financière). Il semble que cette honte ne trouverait pas sa place sans la comparaison induite par la formation au contact d'autres dirigeants. C'est parce qu'elle sait que j'attendais d'elle des chiffres et des données qu'elle réalise sa défaillance par rapport au modèle du dirigeant.]. C'est aussi parce qu'elle a assisté à un cours sur la « chaîne de valeurs » qu'elle s'est sentie défaillante : « *J'ai paniqué. Je me suis encore dit que j'avais toujours pas travaillé sur ma chaîne de valeurs.* ». Sans ces rappels, Madame V. connaît ses limites (« à l'interne ») et survit à son ennui en multipliant les occupations « à l'externe ». Mais, en même temps qu'elle ne fait plus que gérer le quotidien - ce dont elle se plaint -, elle « *cherche à développer* » une nouvelle branche d'activité,
 200 multiplie les rendez-vous chez le Maire de son arrondissement, se présente sur une liste municipale en province, siège à un conseil d'administration, etc.

Madame V. me fatigue mais ne se fatigue pas et ne semble pas sentir les limites de son corps. En réalité, l'alerte de l'hépatite ne l'a pas arrêtée. Aujourd'hui encore, elle continue : elle dit faire une formation « *un peu par humilité mais aussi*
 215 *parce que j'avais envie de me poser* ». [Madame V. reconnaît qu'elle a des difficultés et des lacunes : l'exposé sur la « chaîne de valeurs » l'avait « *paniquée* », elle est la première que j'entends avouer cela. Quant à « se poser », on peut en douter.] D'ailleurs, elle n'est pas dupe de ce mouvement perpétuel : « *Là, je pilote, là, je pilote, là, je pilote. Là, je m'ennuie. J'aime tout le reste. C'est un palliatif à mon ennui. Parce que ce que je vous ai pas dit, c'est que je n'arrête pas. Tout ça, ce sont des clignotants pour m'évader d'un travail qui ne m'intéresse plus.* ». Certes, il n'y a plus la parfumerie de sa mère ou les comptes de l'étude de son second mari. Mais il y a... l'apprentissage de l'albanais. Son compagnon actuel a passé 4 ans dans les Balkans. Elle l'y a rejoint régulièrement : « *Donc, le week-end, hop ! J'allais à Tirana. Et le soir : l'albanais. Mais là, j'ai décidé de me*
 225 *poser.* ».

En toute fin d'entretien, Madame V. revient sur ses préoccupations actuelles : le problème est « *en interne* ». Le problème, ce sont « *les gens* » : elle n'a « *pas les bons à la bonne place* ». Il y a cette gestion des ressources humaines qui passe,
 230 entre autres, par l'organisation de dîners de motivation ou par l'étude des grilles de salaire qu'elle n'a pas déléguée et qui l'« *ennuie* ». Et, soudain, elle explose, agressive : « *Vous voulez quoi ? Vous voulez que j'y passe mes nuits ?* ». [Bien entendu, je suis loin de vouloir qu'elle « *y passe ses nuits* ». Cette question rompt le ton plutôt cordial de l'entretien. Je n'attendais pas cette exclamation agressive. Elle

235 doit être bien épuisée. En tout cas, je suis épuisée de l'entendre.]

Je la regarde. Elle paraît épuisée. Après, il est vrai, plus de deux heures d'entretien, sous le maquillage, les traits sont très tirés, les cernes accusés. Je m'attends maintenant à ce qu'elle éclate en sanglots mais elle se reprend, se redresse, tripote sa chaîne et remet en place un solitaire. Elle me signale qu'elle a
240 un fils de cinq ans qu'elle a eu à 41 ans, « *parce que c'était déjà trop tard, je n'avais pas eu le temps* » et qu'elle voit à peine, ce dont je me doutais bien...[Et je pense à son père, à Tirana...]. L'entretien se finit abruptement. Madame V. me paraît extrêmement énervée.

Entretien avec Madame de V.

**Président-Directeur Général – P.M.E secteur touristique
Formation universitaire : Maîtrise d'anglais, DEA de communication (CELSA),
35 ans**

1 Comme pour Madame V., le rendez-vous est pris sans difficulté.
Madame de V. me reçoit chez elle, dans un très vaste appartement bourgeois du
16^{ème} arrondissement de Paris. Je traverse couloirs et salon, chacun regorgeant de
5 bibelots et de bibliothèques chargées. Les murs sont tapissés de tissus sombres et
présentent de nombreux tableaux. Nous nous installons dans la salle à manger de
cet appartement, certes cossu, mais que je trouve aussi « vieillot », sombre, triste.
Madame de V. paraît son âge. Elle est grande, blonde, jolie et habillée à la mode
(jupe courte et bottes en nubuck assorties). Elle a très bonne mine comme si elle
10 revenait de vacances au grand air. Le contraste entre son apparence (jeune,
dynamique, riieuse) et son intérieur (sombre, démodé) me frappe. Je note aussi
qu'en dépit de son entrain apparent, sa poignée de main est très molle et elle ne me
regarde pas dans les yeux. Je cherche son regard. Elle fuit le mien.

15 Son accueil plutôt froid me la fait croire sur la défensive. Je découvre assez
vite la réticence de Madame de V. à mon égard : elle n'attend rien de sa formation
et n'accorde aucun intérêt au document que je dois rédiger pour présenter son
entreprise et sa stratégie car la stratégie n'est absolument pas sa préoccupation. Les
soucis majeurs de Madame de V. tiennent à ses relations avec son frère, héritier
comme elle et qui occupe le poste de Président alors qu'elle est elle-même
20 Directeur Général.

Néanmoins, Madame de V. se plie à l'exercice demandé. Elle rassemble ses
papiers. Il y a là des brochures touristiques (secteur d'activité de la société qu'elle
dirige), des tableaux de bord de gestion et des graphiques en noir et blanc. En les
compulsant rapidement, elle me dit : « *Ils sont tous nuls. Ça vaut rien.* ». Je la sens
très énervée et uniquement disposée à me parler de son frère : « *Il ne fout rien. Il*
25 *est là en dilettante.* ». C'est uniquement de cela qu'elle veut parler et c'est de cela
qu'elle aurait aimé parler dans sa formation pour faire réagir les autres à son
problème, voir ce qu'ils pourraient lui suggérer. Elle regrette de ne pas pouvoir le
faire. Elle attendait de sa formation la mise en commun de savoir-faire face à des
situations comparables, de ficelles à échanger au sein du groupe de dirigeants dont
30 elle fait partie. [Je la sens embourbée dans une histoire de famille sinon complexe
(un seul frère ?) du moins désagréable. Sa façon de me présenter son frère,
« *dilettante* », fait écho aux propos de Madame V. qui présentait toujours les
hommes de son entourage de manière péjorative.]

35 Madame de V. triture ses feuilles de papier, ses tableaux de bord qu'elle trouve
« *nuls* ». Elle retarde le moment de commencer l'entretien qui nous est demandé et,
bien que ne me connaissant pas, elle se lâche sur sa « vraie » difficulté et s'exclame
en soupirant très fort : « *Aujourd'hui, rien n'est plus possible.* ». Son discours est
haché, confus : « *Pourquoi ça va chez les autres ? On ne se parle plus. Il n'est pas*
40 *capable et maintenant, c'est trop tard.* ». Madame de V. ne dit pas tout. Elle fait
allusion à des gens et à des situations que je ne connais pas, n'explique rien et me
laisse deviner ce qu'elle ne me dit pas alors même que je n'ai aucune clé pour ce

faire. Ses phrases sont courtes, incohérentes, souvent inachevées. Comme les sujets qu'elle aborde ne sont absolument pas prévus par le cadre de notre rencontre, je ne m'autorise pas à lui poser de questions complémentaires. Je la laisse simplement
 45 dérouler ses difficultés. En même temps, je résiste à l'envie de prendre trop de notes et ne m'autorise que de rares annotations mnémotechniques tout en m'efforçant de mémoriser ce qu'elle me dit. Madame de V. s'émeut, elle a presque les larmes aux yeux, ce qui contraste avec la bonne mine et l'impression d'excellente santé que je lui trouvais plus tôt.

50 J'apprends qu'après la mort de son grand-père, c'est elle qui a dû écrire le discours aux employés : « *il sait pas écrire* ». Malgré cela, c'est son frère qui a prononcé le discours et a obtenu la reconnaissance publique. Plus tard, après avoir consacré un moment à me décrire l'entreprise, son environnement concurrentiel et ses projets, Madame de V. reprend avec détermination la critique sans appel de son
 55 frère : « *C'est lui qui signe mais il ne fait rien. Lui, son but, c'est gagner de l'argent sans rien faire. Mon frère, c'était un vendeur de photocopieurs : toujours des problèmes.* ». Elle m'apprend qu'à la mort de leur grand-père, son frère était au chômage depuis deux ans et ne montrait aucun savoir-faire ni goût du travail. Seulement, la famille n'a pas su anticiper. Bien au contraire, les parents auraient vu
 60 dans son héritage l'assurance qu'il serait placé et aurait de quoi vivre. « *Il n'est pas capable et il le sait mais il est le mâle alors on ne s'est jamais posé la question.* ». « *Pour lui, ce qui l'intéresse, c'est faire de la planche à voile. Pour dire, je sais même pas comment il vit.* » Madame de V. pense que c'est parce qu'il savait qu'il hériterait un jour qu'il n'a rien construit.

65 Cette présentation critique contraste avec la sienne propre. Madame de V. me détaille son curriculum vitæ. Après des études supérieures en communication, elle a occupé de nombreux postes dans différentes sociétés et occupe encore un poste salarié, aujourd'hui, dans la société de finances dirigée par son père. Il est objectivement difficile de trouver un fil conducteur dans le déroulement de ce début
 70 de carrière. Pourtant, Madame de V. ne manque jamais de souligner combien chacune de ses activités la prédestinait à pouvoir, un jour, diriger l'entreprise familiale. Communication, marketing, relations presse, commerce de services auprès de grands comptes, gestion de trésorerie : tout y aboutit.

[Bien que je ne sois ni juge ni arbitre de sa confrontation avec son frère, j'imagine qu'elle me prend à partie pour démontrer ses compétences et les mettre
 75 en opposition aux défaillances de son frère. Sans doute est-elle conduite à cet exercice de manière répétée : auprès des experts chargés de résoudre cette situation de succession conflictuelle ou auprès de sa grand-mère.]

80 Elle est toujours salariée dans une société financière où elle pense avoir encore des choses à faire : créer un nouveau département ciblant une nouvelle clientèle, etc. mais le temps lui manque. Elle m'explique alors combien elle s'investit dans son nouveau travail de direction, au prix de sacrifier sommeil, repos, congés et vies personnelle et familiale. Ce qu'elle justifie par le fait que c'est comme « *son bébé* ». C'est à elle. Rien à voir avec le salariat : « *Bon, c'est clair que travailler
 85 pour un salaire ou travailler pour un truc à soi, y'a pas photo. J'y passe la nuit, le week-end et les vacances. C'est dur et surtout, l'histoire patrimoniale n'est pas réglée.* ». [Je remarque ici que, contrairement à cette dirigeante propriétaire, aucun des dirigeants salariés que j'ai rencontrés ne s'investissait de cette façon-là avec cet enthousiasme-là, tout en sacrifiant santé ou vie familiale.]

90 Poursuivant sur le thème de sa passion nouvelle pour cette entreprise dont elle
 a hérité, Madame de V. revient sur l'histoire de cette entreprise et sur celle de son
 arrière-grand-père, le fils du fondateur. Elle le présente comme un publicitaire qui,
 bien qu'ayant sa propre agence, « adorait l'entreprise ». Grâce à ses connaissances,
 il en a d'ailleurs étendu la notoriété : « *Il s'est occupé de tout. Il vérifiait lui-même*
 95 *chaque ampoule. C'était un passionné. Un malade. C'est lui qui a développé. Il y*
avait une dynamique forte. ». Je comprends qu'à sa mort, sa fille hérite mais c'est
 son gendre qui reprend. Le grand-père de Madame de V., lui, n'est pas passionné :
 « *Il faisait ça de loin en loin. Il voyait ça plus comme un emmerdement qu'autre*
 chose. ». Madame de V. parle sans plus se contrôler. Son vocabulaire est plus
 100 relâché. L'arrière-grand-père étant mort, les hommes qui suivent (à part son père ?)
 sont incapables et sans passion. Le grand-père nomme un neveu, Directeur Général.
 Cet oncle de Madame de V. est aujourd'hui encore Directeur Général Adjoint :
 « *C'est lui qui me fait le bilan, les comptes, la finance. C'est un équivalent DAFⁱ.* »
 [et je me souviens qu'elle trouve ces comptes « nuls »]. Après avoir lourdement
 105 décrit les incompétences de son frère, elle s'attaque à celles de son oncle. La
 description agressive et péjorative des hommes de son entourage ne m'est pas
 épargnée. « *Je dois dire que, en ce moment, dès que j'ouvre la porte quelque part :*
ça se casse la figure. ».

De son travail de dirigeante, elle me dit qu'il consiste à s'« attaquer » à des
 110 dossiers : dossier social ou dossier des relations avec les collectivités locales. Il faut
 remettre en ordre ces dossiers sur lesquels aucun de ses prédécesseurs ne s'est
 penché, revoir le contrat de Mutuelle, revisiter les contrats de travail, anticiper les
 mouvements de grève, etc. Madame de V. emporte ces dossiers chez elle et y
 consacre ses nuits et ses week-ends. De fait, elle connaît la liste des effectifs dans
 115 chacune des unités et entreprend de me fournir l'ensemble des détails chiffrés. Elle
 « pilote » l'entreprise mais a besoin de tableaux de bord pour cela. Or elle se
 plaint : « *ils sont nuls* ». C'est donc elle qui va les construire : « *Il faut que je*
reprenne tout ça. Mais là, je n'ai pas le temps. ».

Madame de V. entame une longue plainte. Rien ne va : elle a hérité d'une
 120 entreprise « vieillotte » dont la politique de gestion des ressources humaines est
 dépassée, dont la trésorerie est belle, faute d'investissements, dont le marketing est
 inexistant (« *les stands sur les salons sont nuls et la PLVⁱⁱ est dégueulasse* ») et où
 la finance et la comptabilité sont « artisanales mais pas au bon sens du terme ».

Elle se lâche de nouveau, y compris et surtout dans sa manière de s'exprimer.
 125 Elle emploie fréquemment des expressions grossières qui contrastent avec son
 apparence et avec le cadre. Madame de V. semble lasse. Elle reprend ses papiers et
 continue de se lamenter. Elle déplore tout ce qu'elle découvre. L'entreprise est
 démodée, rien ne va. Elle s'est laissé distancer par la concurrence. Elle reprend ses
 chiffres. Cette fois, elle compulse le dossier des tendances du marché. Là aussi,
 130 « *c'est nul : on ne connaît même pas le nombre de nos clients. On ne connaît même*
pas le prix de vente des produits. Je n'ai aucune donnée. OK, on a des chiffres de
parts de marché mais on connaît même pas la tendance. On sait même pas ce que
cherchent les gens. On sait même pas ce qu'ils attendent. ». Elle a besoin d'outils
 de pilotage. Elle sait lesquels mais elle n'en dispose pas et s'énervé. Elle sait que
 135 les stocks ont doublé d'une année à l'autre. Son tableau le lui dit. Mais elle n'a pas
 eu d'explication. « *Il y a doublement sans que personne n'ait pu m'expliquer*
pourquoi. Les écarts, tout le monde s'en fout. » [Je continue de m'étonner du

relâchement de Madame de V. et du contraste entre son vocabulaire et son apparence.] « *Pourtant, il existe des ratios dans l'industrie. On pourrait savoir où on en est mais c'est la merde.* »

140 Madame de V. évoque différentes options stratégiques possibles. Elle réfléchit tout haut, se demande si elle va dans un sens ou plutôt dans un autre, pèse le pour et le contre, hésite, se représente d'autres alternatives. Puis, percluse de doutes, conclut : « *Seule, je ne peux pas. Je ne suis pas une spécialiste du sujet.* ».

145 [Je remarque combien cette tendance reste propre aux dirigeantes que j'ai rencontrées : elles me font part de leurs doutes et me donnent à comprendre que le suivi d'une formation est l'un des symptômes d'expression de leur malaise. Madame V. l'avait choisie « *par humilité* » et « *pour se poser* »]. Madame de V. pense même que c'est la raison pour laquelle les participants du séminaire sont
150 majoritairement des femmes : « *comme si les hommes ne pensaient pas avoir besoin de se former : ils savent tout et n'ont rien à apprendre des autres, profs ou semblables* ».

Puis, soudain, elle se met en colère contre les élus locaux, contre son grand-père qui n'a pas investi, contre le manager local, compétent mais qui bloque toute
155 innovation, contre tous « *les bons à rien* ». [Je remarque que ses freins et contraintes sont toujours ... les hommes...]. Elle m'explique qu'elle ne veut pas faire tout cela « *pour rien* » (c'est-à-dire pour n'en avoir que la moitié du profit, l'autre moitié revenant à son frère). « *Lui, il est prêt pour faire comme ça ; rien faire et gagner de l'argent sans rien faire* », tout comme son grand-père qui
160 décrochait parfois son téléphone en poussant un gros soupir d'ennui.

L'entretien prévu pour le compte de l'institut de formation est terminé. Madame de V. continue de me parler. Je vois qu'elle aborde de nouveau la seule question qui la préoccupe et ceci, depuis deux ans : la reprise de la direction seule, sans son frère, « *dilettante* ». Elle me répète qu'elle n'a pas envie de « *faire tout
165 ça pour rien* ». Elle ne veut pas perdre son énergie, se fatiguer à trouver des solutions innovantes, s'investir, sacrifier soirées, nuits, week-ends et vacances, en une expression : « *y perdre et que je le paye trop cher* ». Il y a, selon elle, une injustice : elle travaille énormément. Son frère ne fait que décrocher le téléphone et ils possèdent le même nombre de parts.

170 C'est ici que j'arrête de prendre des notes, ferme mon cahier et l'écoute. Comme avec d'autres dirigeants rencontrés précédemment, l'entretien semble y gagner en sincérité et en révélations. La suite sera retranscrite dans un café, dès l'entretien terminé.

175 Elle m'explique que, pour elle, l'entreprise est un « *bijou* » alors que pour son frère, c'est une « *catastrophe* ». Elle n'avait jamais pensé reprendre. Dans sa famille, les femmes ne travaillent pas. Sa grand-mère n'a pas fait ça. C'était son mari qui avait repris. Sa mère n'a pas repris et elle pense qu'il n'a jamais été question qu'elle prenne la suite. Elle me raconte qu'elle écoutait ce qui se disait le dimanche, dans les déjeuners ou les dîners mais sans plus. Cette position de retrait
180 lui a d'ailleurs permis de travailler pour elle et de poursuivre une carrière.

Je repense à cette carrière qu'elle m'a détaillée en début d'entretien. Son parcours est, certes correct, mais il est surtout présenté de manière à impressionner son interlocuteur. Sa façon de dérouler son curriculum vitæ dénotait aussi sa volonté de me montrer un fil conducteur. Ainsi, par exemple, tous les changements
185 de poste étaient présentés comme étant voulus et décidés par elle. Elle a même

réussi à dégager ce qui, pour gérer son entreprise, était pertinent : la vente, la gestion de trésorerie et même les relations de presse. Maintenant, en fin d'entretien, elle tient encore et toujours à montrer une image différente de celle d'une simple héritière : elle a une réelle volonté de travailler. Même si elle est, de fait, héritière et
 190 rentière, elle refuse ce seul label. Elle a toujours eu envie de travailler et, maintenant surtout, alors que l'enjeu est très grand, elle veut avoir un impact, déceler les enjeux et y répondre, agir. L'argent ne semble pas être la clé. C'est autre chose. Elle ajoute que si elle avait hérité d'une boîte industrielle, cela aurait été plus simple. Elle l'aurait faite évaluer par des experts. Elle aurait vendu. Alors que là :
 195 « *c'est affectif* ». Elle me décrit son entreprise comme « *un truc formidable, à mettre en valeur* », « *un bijou* », « *son bébé* ». « *C'est dur* » mais elle ne peut pas renoncer, non plus. Son père lui a suggéré d'embaucher un Directeur Général mais elle trouve que c'est impossible : « *C'est trop déchirant. Y'a trop d'enjeu. Ça n'a pas de sens* ». Le professeur de stratégie qui anime la formation qu'elle suit lui a dit
 200 que la solution à ses soucis familiaux serait de vendre, mais elle s'emporte à l'évocation de l'idée : « *C'est n'importe quoi. C'est impossible. Ce serait un déchirement. J'ai envie de le faire* ». Elle ne cache pas que « *c'est dur* » mais la difficulté tient d'abord au fait que la situation patrimoniale et conflictuelle n'est pas réglée. Car, en réalité, elle s'y ressourçe : « *Je viens de passer deux jours là-bas et*
 205 *j'en reviens toute ressourcée. Ça a l'air lourd, dit comme ça, mais ça ne l'est pas. Ça a un côté énergisant et ressourçant.* ».

[Je profite de ces remarques à l'attention de son professeur pour rouvrir mon cahier et griffonner quelques notes rapides sur ce que je veux retenir de cette phase de l'entretien, tout en faisant croire que je note ce qu'elle vient de me dire pour le
 210 transmettre au professeur avec qui je suis en contact.]

Elle pense qu'il lui faudra 8 ou 10 ans pour faire ce qu'elle veut faire. Après, elle verra et fera d'autres développements. Reste que : « *tout est lourd et sous contrainte et incertain. C'est bloqué.* ». Madame de V. est d'abord embourbée dans une histoire de famille complexe et délicate. La prise en main de l'entreprise est,
 215 certes, « *énergisante* » mais la situation est pesante et lourde de contraintes car son frère l'empêche de mener à bien les changements qu'elle pense nécessaires. Ce n'est pas tant la charge des dossiers qui lui pèse que la charge affective de la mésentente familiale. A l'évocation de celle-ci, elle allume sa première cigarette. Alors, oubliant les regards fuyants du début de notre entretien, elle me regarde droit
 220 dans les yeux et déclare : « *c'est vraiment un souci* ». Les générations antérieures n'ont pas connu de situation analogue. Des filles uniques se sont succédé sans jamais travailler. Leurs époux avaient la charge de la direction de cet héritage. Madame de V. regrette la situation actuelle. Elle pense que la certitude de cet héritage a gâché la vie de son frère et l'a empêché de prendre en main sa propre vie.
 225 Elle souhaite rompre et racheter ses parts mais elle sait aussi que, ce faisant, elle sera toujours désignée comme « *la méchante* ». Elle voit surtout une malchance pour ses enfants qui ne connaissent pas leurs cousins et elle envisage l'avenir de ses propres enfants sous la même menace : elle a une fille et un fils. « *Peut-être que ce sera plus naturel, mais j'ai peur de ça.* ».

230 Nous avons terminé cet entretien. Madame de V. s'excuse d'avoir pris ces quelques minutes supplémentaires pour s'épancher. Je regrette, pour ma part, que ses co-partenaires de formation continue ne puissent pas entendre ses vraies difficultés : celles liées à sa succession et à l'entente familiale et non celles liées à

235 la stratégie. Par la suite, je vais penser la revoir. Le professeur de stratégie a, en effet, cherché à organiser la visite d'une entreprise concurrente de manière à l'aider dans la formulation d'une stratégie marketing. Il m'invite à les rejoindre, ce que j'accepte. Madame de V. déclinera la proposition, quelques jours avant notre déplacement. Je ne m'en étonne pas : sa préoccupation est ailleurs.

Entretien avec Madame de L.

**Président - Directeur Général – PME industrielle
Formation universitaire : DEA droit, 41 ans**

1 Comme pour Mesdames V. et de V., j’obtiens les coordonnées de
Madame de L. par le secrétariat du département « Family Business » de HEC et le
rendez-vous est pris sans difficulté. Il aura lieu dans les locaux de l’entreprise que
dirige Madame de L., une entreprise industrielle dans le secteur des plastiques, dont
5 l’usine et le siège sont situés dans une ZAC à une vingtaine de kilomètres de Paris.
Les lieux sont peu accueillants : le siège et l’usine sont situés en bordure d’une
friche industrielle, le long d’une voie ferrée.

Prévenue de mon arrivée, Madame de L. se présente à la réception. Elle
m’accueille très chaleureusement. Sa poignée de main est ferme. Son regard est
10 franc. Elle est gaie, littéralement lumineuse, ses yeux bleus pétillent. Maquillée
avec soin, les cheveux blonds attachés, elle porte une blouse blanche qui rappelle
qu’elle travaille en milieu industriel dans un secteur où l’hygiène est une priorité.

Madame de L. sait pourquoi je suis venue et me dit qu’elle répondra, en tous
points, aux consignes du travail demandé pour son séminaire de formation en
15 stratégie d’entreprise. Mais, avant de commencer l’entretien et avant de se
présenter, elle veut me présenter les produits fabriqués par son entreprise. Nous
nous installons dans une salle de réunion. Puis elle part et revient avec un
assortiment qu’elle va me détailler avec beaucoup d’enthousiasme. Chaque produit
est « son » produit. Pour chacun d’eux, elle me détaille d’où lui est venue l’idée et
20 quel client principal elle a réussi à démarcher. Elle détaille également ses projets en
cours. Madame de L. est enthousiaste. Elle déborde de gaieté et d’énergie.
L’accueil que je fais à sa présentation doit lui plaire : elle s’en va de nouveau et
revient, chargée de boîtes de cadeaux d’entreprise pour mes enfants (« *si vous avez
une fille* ») et pour moi-même.

25 Ce n’est qu’après cette longue présentation de ses produits qu’elle se présente
elle-même. Elle a 41 ans et a fait des études de droit qui ne la prédisposaient pas du
tout à prendre la Direction Générale d’une entreprise industrielle telle que la sienne.
Après ses études, elle a travaillé, quelques années, au service juridique d’une
maison de disques, chargée de la protection juridique des musiques de film : « *Mon
30 job supposait, en partie, d’aller assister à des projections de films en salle.* ». Et de
cette période, elle me dit : « *Je ne trouvais pas ça normal du tout. Je le vivais très
mal. J’avais l’impression de ne pas mériter mon salaire. Je suis issue d’une famille
de tradition chrétienne et peut-être que ça explique que maintenant, je sois
retournée au SMIC plutôt qu’à un bon salaire que je ne trouvais pas mérité. J’étais
35 vraiment trop en décalage.* ».

Pendant ce temps, son frère a créé une entreprise. Il la contacte et lui demande
de le rejoindre, trois ans après le démarrage car il a l’idée de développer une
nouvelle activité. Madame de L. accepte. Elle s’emploie à développer cette activité
puis prend la Direction Générale de la nouvelle branche.

40 Le marché est inexistant. Elle crée le marché en convaincant un premier client
puis elle s’impose sur ce marché de niche qu’elle a elle-même créé. Son travail :
convaincre un premier client et en convaincre d’autres, ensuite, développer les

45 contacts avec les industriels pour déceler les machines-outils adéquates et capitaliser sur ces contacts, se rendre sur les salons professionnels pour « *sentir le marché* », mais aussi : recruter, s’entourer d’ouvriers, développer des relations « *paternalistes* ». Elle m’explique tout ce qu’elle appelle son « *boulot* » de manière très vivante et concrète : je la vois le vivre. Lorsqu’elle me décrit ses rencontres avec des imprimeurs, je l’y imagine, professionnelle et captivante. Lorsqu’elle me décrit sa tenue des stands sur les salons, je l’imagine montant le stand, l’apprêtant, 50 recevant des prospects, etc. Elle m’explique qu’avoir des idées est primordial et elle insiste sur les aspects pratiques de la création : rencontres, échanges de savoir-faire techniques, etc. « *Le boulot, c’est un peu tout ça : des idées, capitaliser sur des contacts, recruter et garantir que les gens restent, et recruter pour de nouvelles activités. Mais il ne faut pas se tromper. Les idées, c’est primordial mais ça ne suffit pas, il faut trouver des machines et apprendre la technologie.* ». Elle aimerait bien continuer à grossir. Jusque-là, elle me dit avoir « *fait grossir la boîte au pif, suivant [s]es intuitions de nouveaux produits qui trouveraient leur place* ». Alors que là, pour ce qui concerne le développement international, elle me dit « *ne pas se sentir à la hauteur* ». Madame de L. s’emploie ici à me présenter les idées de ses concurrents, leurs difficultés, les évolutions des marchés de l’Europe du Nord, de 60 l’Asie. Elle a beaucoup réfléchi à ce qu’elle pourrait faire encore et hésite. [J’ai alors l’impression que m’en parler l’aide à réfléchir.]

Après avoir passé en revue tous les aléas et toutes les inconnues de l’environnement, Madame de L. conclut abruptement : « *En fait, tout dépend de nos conducteurs de machines. Je suis très dépendante de la main d’œuvre. J’en ai six mais j’aimerais en recruter deux de plus car il faut aussi le temps de les former. C’est presque de l’artisanat. Les ressources humaines, j’y fais super attention.* ». Elle dit vouloir « *faire attention* », vouloir préserver ses ouvriers, mais elle souhaite aussi s’assurer de leur fidélité. Ses ouvriers lui sont chers et elle ne veut rien désorganiser, dégrader ni fragiliser. Il ne m’échappe pas que son attachement à ces questions est plus intéressé qu’affectif : elle est dépendante de ses ouvriers et le dit. 70 Pour ces raisons, lors de pointes de production, Madame de L. privilégie le volontariat. Elle reconnaît aussi les limites de ses choix et se dit « *tiraillée* ».

Cette conciliation entre la croissance de la production et le maintien d’une bonne ambiance dans l’usine s’exprime, chez elle, de manière très conflictuelle. En m’en parlant, Madame de L. réalise que sa « *dépendance* » vis-à-vis des questions de ressources humaines la conduit à faire de mauvais choix économiques : « *Si je me moquais des ouvriers, je ferais tout exploser, je créerais peut-être une unité de production dans un pays de l’Est, pour voir.* ». Madame de L. maîtrise la production, maîtrise la technologie et connaît les marchés. En revanche, ses difficultés tiennent à sa volonté de maintenir une bonne ambiance et une gestion « *paternaliste* » des ressources humaines qu’elle pense incohérente avec ses envies d’expansion. 75

Nous terminons ici l’entretien destiné à la rédaction du document de stratégie. Elle m’invite à faire le tour des ateliers. Nous y croisons des conducteurs de machines, deux étiqueteuses et deux contrôleuses qualité. Je vois que l’intérêt de Madame de L. pour eux n’était pas feint. Je doutais de sa sincérité mais je sens un aspect « *maternant* » derrière l’affichage de son sens « *paternaliste* ». Ce sens serait hérité de son observation de son propre père, industriel lui aussi : « *Le côté paternaliste, c’est très fort chez nous. On est très marqué “famille”.* ». Elle sert les 80 90

95 mains, parle longuement d'un problème personnel à l'une des contrôleuses, vérifie avec l'autre contrôleuse un lot en cours de contrôle, adresse quelques mots à un conducteur et passe un long moment avec l'autre. Tous sourient. Il faut dire que Madame de L. est réellement chaleureuse et qu'elle est, elle-même, toujours souriante.

Elle me propose ensuite d'aller déjeuner dans un restaurant de la ZAC. J'accepte. [La situation de cet entretien informel au restaurant ne me permet pas de prendre des notes. Je retranscrirai quelques-unes de ses réactions à mon retour dans la voiture.]. C'est ici que je lui présente mes travaux de recherche : « *Oh ! Mais c'est vrai, on ne s'intéresse jamais à nous. Pour une fois !* » s'exclame-t-elle, [ce qui me surprend, en raison du volume de littérature consacré aux dirigeants d'entreprise ou au leadership.] Je le lui fais remarquer mais Madame de L. ne veut pas tenir compte de la « *littérature de gare bien pensante* » qui dit « *que tout va bien et qui n'est faite que de "y'a qu'à"* ». En fait, elle me dit que le métier de dirigeant, « *c'est bien autre chose* ». Et, si l'on disait la vérité, personne n'irait. Je retiens sa formule : « *il faut dire que pour faire ça, il faut être un peu maso.* ». Puis elle me dit que pour ce qui la concerne, elle fait ça aussi parce qu'elle a la volonté de faire quelque chose d'utile, ce qu'elle ne ressentait pas du tout avant dans son poste dans la maison d'édition de disques. Ce n'est pas tant ses produits qui sont utiles car ils servent à la cosmétique et à l'industrie agro-alimentaire et ont un aspect un peu futile dont, d'ailleurs, elle s'amuse beaucoup. L'utilité, c'est l'emploi fourni aux 22 salariés de sa branche et aux 45 autres des services administratifs qui servent les deux branches d'activité : la sienne et celle dirigée par son frère. Son produit l'amuse. Elle a envie de « *bien faire* », de satisfaire ses clients et de leur proposer des innovations auxquelles eux-mêmes n'avaient pas pensé. Je l'ai vu d'ailleurs quand elle me les a présentés, quand elle m'a détaillé le contenu de ma boîte de cadeaux. Elle m'avait dit avoir passé du temps à choisir les échantillons, à choisir les conditionnements de cadeaux. Il y a une touche très personnelle dans ses produits. On sent sa présence partout.

120 Mais elle m'avoue aussi qu'elle se sent très seule. Bien sûr, il y a ses employés. Elle compte sur eux ; mais elle ne peut pas leur dire ce qui la travaille, ses soucis : « *je ne vois pas grand-monde à qui demander son avis* ». Alors forcément, « *on fait des bêtises* ». Je lui demande si elle peut partager cela avec son frère, co-actionnaire qui est celui par qui tout a commencé. Je comprends alors que l'activité de son frère est moins développée que la sienne. Il stagne quand elle croît. Elle réussit là où il échoue. Il y a moins de dynamisme. Elle se demande même s'ils ne vont pas procéder à une séparation juridique des deux activités qui ne présentent plus de synergies. Elle évoque aussi rapidement son mari. « *C'est un psy. Alors vous voyez ce que je veux dire... C'est moi qui fais tout et qui dois penser à tout : l'école, la nounou, les activités extra-scolaires.* »

135 [Je comprends que Madame de L. a l'impression qu'elle ne peut compter que sur elle, sur ses idées et son dynamisme pour avancer. Les hommes autour d'elle me donnent l'impression d'être plus mous, moins dynamiques, moins pragmatiques. Je pense à Madame V. qui éliminait les maris les uns après les autres et ne s'occupait pas beaucoup de son fils. Je pense à Madame de V. qui domine son frère et décrit de manière péjorative frère, grand-père et oncle sans compter les autres « bons à rien ». Voilà la troisième dirigeante que je rencontre et la troisième qui serait dominante au sein de sa famille, « ma » troisième dirigeante

140 « supérieure » aux hommes de son entourage ou, du moins, se présentant comme telle et, en toute franchise, le ressentant ainsi.]

Je l'entends se présenter, d'une certaine façon, comme supérieure à son frère et à son mari : elle fait tout et doit penser à tout. Mais parfois, elle flanche : elle oublie que ses enfants vont être en vacances et qu'il va falloir s'organiser en conséquence. Elle m'explique que, récemment, elle a « zappé » le fait que c'était les vacances
 145 scolaires qui allaient commencer. Elle n'a rien prévu pour les enfants et s'en veut. Elle a dû appeler les beaux-parents au secours pour qu'ils les prennent à la campagne. Et sa famille le lui reproche, comme elle lui reproche cette activité professionnelle prenante qu'elle a choisie. Personne ne comprend pourquoi elle fait ce qu'elle fait. Ils disent qu'« elle n'avait pas besoin de faire ça ». Ils ne
 150 comprennent pas qu'elle ne fait pas ça pour l'argent, qu'elle a été appelée par son frère et qu'elle n'a pas hésité. Elle sentait la continuité avec ce qu'elle avait vu faire par son père et préfère se sentir au SMIC mais utile que trop payée sans avoir le sentiment de le mériter.

Pour revenir à sa solitude, Madame de L. dit en souffrir. « *On est*
 155 *complètement seul. Et comme c'est très technique, j'en parle peu. En fait, on n'a pas forcément envie d'embêter les autres avec tout ça.* » Selon elle, cela explique les possibles erreurs de choix passés et futurs.

Mais elle ajoute aussi que tout est nouveau, ce qui explique les erreurs par absence de repères. « *Il y a beaucoup de tâtonnements mais on ne peut pas faire*
 160 *autrement puisqu'il s'agit de choses que personne n'a jamais fait avant.* » Puis elle conclut sur le caractère créatif et novateur de son activité : « *C'est un métier de créatif* » et son vrai plaisir est dans la création.

Les questions de gestion de planning de production et de gestion des ressources humaines sont éloignées et oubliées, le temps du déjeuner : Madame de L. veut me
 165 raconter sa création et les conditions qui lui sont propices. L'entretien se termine sur l'idée qu'elle n'arrive à faire son travail de création qu'en dehors des heures de bureau : le travail au siège l'empêche de faire son travail de création alors que les rencontres extérieures sont à la source de sa créativité. « *C'est un métier de créatif*
 170 *mais je n'arrive pas vraiment à être créative au bureau. Ce qui est vraiment une grande source, ce sont les deux jours de recul, que ce soit en formation où on rencontre d'autres gens avec, en plus, des regards très différents sur le même problème ou bien les salons professionnels où on se nourrit de tas d'images sur les autres, sur les attentes des clients, sur la concurrence.* ». [Une façon de contourner l'obstacle de la solitude ?]

Entretiens « sur commande »

- **Monsieur L.**
- **Monsieur F.**

Les premières rencontres avec Messieurs F. et L. sont programmées dans le cadre d'un travail de rédaction dont j'ai été chargée par le groupe HEC et la banque JP Morgan, co-partenaires d'un programme de promotion visant à récompenser l'entrepreneur familial le plus performant. L'objectif « commercial » de cette opération « Trophées de l'Entrepreneuriat familial » est de mettre en avant la qualité de l'enseignement et de la recherche du Groupe HEC et celle des prestations de la banque sponsorisant l'événement. Ce programme est réservé aux entreprises dont l'actionnariat est resté majoritairement familial.

L'entreprise de Monsieur F. et celle de Monsieur L. ont été retenues, avec d'autres, dans la catégorie des entreprises performantes en matière de principes de gouvernance familiale. Je suis chargée de les interviewer, de comprendre les principes de gouvernance qui régissent leur entreprise et de les rapporter dans un document. Ce document sera ensuite transmis à un jury chargé de délibérer et d'arbitrer entre les différentes entreprises concourant pour cette même récompense. Quelques mois plus tard, tous les dirigeants des entreprises nominées seront invités à participer à une soirée dans un cadre prestigieux en province. Ils assisteront alors à la remise des Trophées récompensant les meilleurs entrepreneurs dans chacune des catégories suivantes : stratégie, innovation et gouvernance familiale.

Je rencontre Messieurs F. et L. une première fois, afin d'obtenir les éléments me permettant de rédiger le document. Le rapport de ces entretiens figure dans cette Annexe.

Je rencontre Messieurs F. et L. de nouveau, à l'occasion de la soirée de remise des « Trophées ». Je m'y suis rendue avec l'objectif de les convaincre de m'accorder un second voire un troisième entretien.

Le compte-rendu de cette seconde rencontre et celui du ou des entretiens qui suivront, figurent également dans cette annexe.

Entretiens avec Monsieur L.

**Président-Directeur Général – P.M.E. industrielle (agro-alimentaire).
Dirigeant propriétaire, Formation : Ingénieur en électromécanique, 56 ans**

1 L'entreprise de Monsieur L. est située à environ 70 km de Paris. Son assistante
place notre rendez-vous au cours d'une journée de déplacement de Monsieur L. à
Paris. Elle m'explique qu'il est intéressant pour lui, lorsqu'il prévoit d'aller à Paris,
d'y avoir un agenda chargé. Cela justifie mieux son déplacement. Le rendez-vous
5 est pris dans un café situé dans le 7^{ème} arrondissement de Paris, en fin de journée,
non loin du restaurant où Monsieur L. doit se rendre ensuite pour un dîner.

Premier entretien :

Lorsque j'arrive, Monsieur L. est déjà sur place. Il paraît plus âgé qu'il n'est et
semble fatigué. Il travaille sur son ordinateur portable. Nous nous saluons. Il
10 m'explique qu'il prépare une présentation qu'il doit faire, le soir même, avant un
dîner réunissant un groupe de dirigeants d'entreprises familiales dont il est le
Président.

Je me présente, lui dis quelques mots de mes projets et de mon statut de
doctorante en psychologie du travail. Je n'insiste pas, préférant revenir sur cela en
15 fin d'entretien, pour tenter d'obtenir un second entretien. En effet, ce n'est qu'en
fin d'entretien que j'estime pouvoir demander cette « faveur ». Et je ne le fais,
d'ailleurs que si je pense que cela peut être intéressant pour la recherche et si je
crois que le premier entretien a suffisamment convenu au dirigeant pour qu'il
accepte sans réticence l'idée de me rencontrer de nouveau.

20 Monsieur L. entreprend de répondre aux questions qui me permettront de
rédiger le document sur les modalités de gouvernance de son entreprise. L'exposé
commence par une description historique de l'entreprise et des successions. Sa
propre succession à la tête de l'entreprise n'a pas été très simple et Monsieur L.
commence par reprocher à son prédécesseur, son père, sa gestion vieillotte et
25 inadaptée. Tout au long de ce premier entretien, Monsieur L. se présente
résolument comme l'innovateur : il crée de nouveaux produits révolutionnaires et
crée le marché pour chacun de ces produitsⁱⁱⁱ. Il se présente aussi comme celui qui a
pris la direction de l'entreprise par une sorte de « *coup d'état* ».

L'histoire semble « rôdée ». Mais, même s'il ne déroge pas complètement à
30 l'habituel dénigrement des prédécesseurs ou des pairs, sa critique reste très légère
et sa mise en avant assez peu ostentatoire. Monsieur L., parti de peu et reconnu
comme leader sur un marché qu'il a ouvert et développé, présente le résultat de ses
actions de manière aussi modeste que l'est son apparence. A ce stade de l'entretien,
bien que ses manifestations se situent à l'opposé de celles d'autres dirigeants
35 rencontrés avant lui - ou justement parce que je note cette différence -, je décide
déjà que je tenterai de solliciter un entretien de recherche dont les résultats pourront
être confrontés à ceux des entretiens précédents.

Monsieur L. est préoccupé par la stratégie internationale ambitieuse qu'il a
décidée. Il m'explique qu'il n'avait pas le choix. Il veut rester le leader et conserver
40 ses parts de marché dans un périmètre croissant en fonction de l'entrée des
consommateurs des pays émergents. Cependant, compte tenu du contexte dans
lequel a été organisé cet entretien, Monsieur L. laissera cette préoccupation de côté

pour afficher principalement les questions touchant à la gouvernance familiale de son entreprise. Après m’ avoir longuement présenté un processus de gouvernance
 45 familiale exemplaire, il remarque que cette question lui occasionne également bien du souci. Ses soucis touchent sa propre succession et ses enfants. Sa fille travaille dans le même secteur d’ activité, aux Etats-Unis, où elle vit avec son mari et attend un premier enfant. L’ un de ses fils a souhaité rentrer dans la société familiale. Il y était opposé, souhaitant qu’ « *il se fasse les dents à l’ extérieur* ».

50 En marge de la question que nous sommes tenus de traiter ce soir-là, Monsieur L. me fait savoir que les rencontres d’ autres dirigeants au sein de leur réseau lui sont fort utiles. « *On y parle de tout, y compris des soucis avec ses enfants. Et il y en a toujours un ou deux pour vous expliquer ce qui lui est arrivé et comment il s’ en est tiré.* » Finalement, l’ un des dirigeants lui a expliqué que lui-même avait été dans le cas du fils de Monsieur L. et tout le temps passé à se former à l’ extérieur lui avait semblé du temps perdu. Une seule chose comptait : l’ entreprise familiale. Monsieur L. a tenu compte de ses remarques, mûri sa réflexion et fait entrer son fils qu’ il va envoyer diriger une filiale à l’ étranger pour le tester encore mieux. De son troisième enfant, Monsieur L. ne me dit rien. [Je
 60 constate qu’ il y a toujours des zones d’ ombres, des flous et des blancs dans les histoires de famille rapportées par les dirigeants que je rencontre.]

Nous concluons ce premier entretien. Je présente un peu plus longuement mon travail de recherche. Monsieur L. se dit intéressé. Mais plutôt que de convenir d’ un
 65 second entretien, il me propose de le rappeler pour lui proposer de présenter mes travaux au groupe de dirigeants qu’ il préside. J’ explique que je le ferai volontiers, dans un second temps, c’ est-à-dire après l’ aboutissement de mes recherches. Monsieur L. doit relire le document que j’ écrirai dans les vingt-quatre heures car il part dans les « îles » faire du bateau. Il me fait comprendre que c’ est son grand plaisir et qu’ il arrive à le combiner avec des visites de sites agricoles qui rendent
 70 ces voyages lointains également utiles pour la conduite de ses affaires.

Rencontre entre deux entretiens :

Je revois Monsieur L. quelques mois plus tard. Il a remporté le Trophée de la « gouvernance familiale ». Son discours de remerciement à ses pairs et au jury était empreint de modestie, en cohérence avec sa présentation extérieure qui, malgré la
 75 tenue de soirée de rigueur, le laisse d’ aspect modeste et sans éclat. Son discours allait même jusqu’ à l’ autodérision : se qualifiant d’ « épicier », il remerciait ses pairs pour leur sympathie à son égard. Tous les commentaires que j’ ai pu entendre à son égard étaient très élogieux et admiratifs, éloges qui s’ adressaient à un « *petit bonhomme qui ne paie pas de mine mais qui est vraiment un grand innovateur qui peut être fier de sa réussite* ». Je retrouve Monsieur L. à la fin du dîner et le félicite. Il me reconnaît et me remercie pour la qualité du document qui, dit-il, l’ « *a aidé à être élu* ».

Je profite de la présence d’ un autre dirigeant dont j’ ai fait la connaissance, le jour même (Monsieur T.) et qui a déjà accepté le principe d’ un entretien (voir
 85 ANNEXE 7) pour demander à Monsieur L. si, lui aussi, veut bien m’ en accorder un dans le cadre de ma recherche de doctorat. Il en est d’ accord : je dois convenir du rendez-vous avec son assistante.

Quelques jours plus tard, je fais parvenir à Monsieur L. le canevas des questions qui devront être abordées lors de l’ entretien puis j’ appelle son assistante.

90 Deuxième entretien :

Le deuxième entretien est également organisé à Paris et se tient dans le bar d'un hôtel du Quartier latin. Monsieur L. doit intervenir auprès d'étudiants de Mastère à la Sorbonne, quelques heures plus tard. Il arrive après moi mais à l'heure. Je le trouve l'air aussi fatigué que lors de notre première rencontre. Il m'explique qu'il voyage beaucoup. Nous nous installons à une table plutôt que sur des canapés. La prise de notes reste malaisée mais elle n'est pas impossible.

95 Monsieur L. reprend son cas. Il part de nouveau de l'histoire de sa famille. Son père qui représente la 3^{ème} génération de dirigeants avait un charisme important qui a longtemps bridé le fils. Il ne sait pas pourquoi il a voulu reprendre et développer cette affaire familiale : « *Mon épouse y voit beaucoup plus clair que moi.* ».

100 Contrairement à d'autres dirigeants rencontrés, Monsieur L. ne parle pas de généralités sur son métier. Il parle d'abord et uniquement de lui, de sa famille et de son vécu. Il explique qu'il est issu d'une famille d'ingénieurs et d'inventeurs et il ajoute que lui-même a toujours voulu aller de l'avant, de tout temps. Son père passait son temps à mettre au point de nouveaux produits, lui a toujours été plus attaché à la mécanique. Lorsqu'il était « *petit* », ce qui l'intéressait, c'était d'apprendre à conduire les machines. Il s'enfermait au garage et essayait de comprendre leur fonctionnement. Il n'avait pas la « *fibre produit* ». Il n'avait pas envie de se consacrer à ce à quoi son père se consacrait. Il n'avait pas, non plus, envie de lutter contre tous les autres membres de la famille. Il n'avait pas l'impression de pouvoir faire aussi bien qu'eux. Surtout : « *je n'avais pas envie de m'exprimer contre mon père.* ». Sa solution a donc été la mécanique, les réparations de matériel : souder, limer, puis inventer des barbecues puis des voitures de kart. « *J'aimais ça, j'aimais construire. Personne ne m'a poussé à faire des études.* ». Il a fini par obtenir un diplôme d'électromécanicien « *dans la veine de ce que j'aimais faire* » mais il reste que le métier de la famille, « *c'était pas ma tasse de thé* ». Pourtant, il regarde l'industrie se développer et y voit une opportunité : « *je voyais l'avenir, il y avait de quoi s'exprimer* ». [Sans que nous parlions de la nature du travail du dirigeant et alors même que Monsieur L. me décrit une période de sa vie antérieure à sa prise de fonction, je note que la « *vision* » n'est pas une activité magique, elle semble trouver son origine dans un travail de mécanicien et de « *bricoleur* ». Je remarque aussi qu'il me raconte toutes ces anecdotes avec beaucoup de facilité. Je retrouve le discours rôdé de notre premier entretien. Il est possible que l'histoire du lancement de la nouvelle dynamique de l'entreprise ait été construite a posteriori.]

115 Poursuivant l'histoire de sa prise de pouvoir, son père a commencé par lui donner des missions qui valorisaient sa « *fibre* » : « *J'ai une fibre innovante, un don d'innovation, je ne sais pas si ça vient de ma mère ou de mon père.* ». Il est ensuite parti à l'étranger pendant quelques années, y a pris son indépendance puis a eu « *la grande idée* », idée qu'il a vendue à un autre entrepreneur innovant : « *J'ai créé le marché. Ça a marché. J'ai formé un électricien, j'ai pris des cours de dessin. Il s'agissait ni plus ni moins que de construire une première usine. J'ai fait le tour du monde.* ». Son père a alors senti qu'il avait « *envie de s'exprimer* ». Il a commencé à s'intéresser à ce qu'il faisait.

120 135 Monsieur L. poursuit sans que je n'aie besoin d'intervenir. Il m'explique que, pour faire ce métier, « *il faut avoir envie de se lever tôt, le matin* », que, au début, lorsqu'il « *n'avait pas encore la main* », il y allait « *à reculons* ». Il m'apprend que

c'est impossible de se mettre en position de diriger une boîte en y allant le matin, à reculons. Après quoi, il a eu envie de se lever, de s'exprimer, de « *conquérir le marché* ». Il reconnaît qu'il y a des obstacles mais qu'« *on n'a pas d'autre choix que de les contourner, de se bagarrer* » : « *Soit on va dans le mur, soit on avance et on conquiert de nouveaux marchés* » et de conclure : « *La condition de la réussite, c'est de partir le matin avec en tête : "je vais gagner le monde" .* ».

Mais son ambition reste mesurée par un goût du risque qui, selon lui, n'est « *pas complètement aberrant* ». Il se dit très proche de ses outils, voulant comprendre et ne pas se laisser raconter n'importe quoi lorsqu'il fait des investissements et essayant, ainsi, de ne pas faire des erreurs dont ses concurrents pourraient profiter. Monsieur L. se définit comme un mauvais commerçant et un très bon technicien. Sa force est la technique : « *Sur la technique, j'ai un message qui passe* ». Puis il me parle de ses messages et du discours qu'il tient à l'extérieur pour conquérir ses clients : « *J'ai un discours de chef d'entreprise responsable qui a une vision claire de ce qu'il faut faire avec "un jeu de jambes" bien précis qui jusque-là, a bien fonctionné* ». Il pense que « *c'est une question de survie* ».

Après la présentation de ses forces, il reconnaît ensuite qu'« *en interne* », il serait « *trop carré* », « *sec* », trop « *direct* » ou « *blessant* » et manquerait d'« *arrondi* » mais il se dit « *honnête et juste* ». Il ajoute que les chefs d'entreprise acceptent beaucoup de choses mais que la malhonnêteté reste inacceptable. Or, ce qui le rend « *malheureux* », c'est de se sentir parfois mal entouré. Il attend du répondant de la part de ses proches collaborateurs. Or, il y a beaucoup de cadres « *malhonnêtes* » qui ne le contredisent jamais. Les cadres qui « *acquiescent trop facilement* » lui posent souvent un problème. Il me parle très longuement de sa frustration à voir qu'ils ne soulignent jamais ses erreurs : ils ne s'expriment pas, ils ne présentent pas d'autres voies. Il pense que certains le font pour lui faire plaisir alors qu'il n'en tire aucun plaisir, d'autant que c'est mauvais pour l'entreprise. Il les appelle ses « *lèche-cul* » et ne ménage pas sa désapprobation : « *Cela m'insupporte. Parfois, je veux les virer et ça me file des cas de conscience* ». Il se rend compte qu'il est très rarement seul à son bureau avec une capacité de retour et de recul assez médiocre : « *Quand je suis bloqué tout seul, je contourne ou je me détourne* ». En raison de ses doutes sur sa capacité à faire bien tout seul (« *je ne suis pas sûr, toutes mes décisions ne sont pas étayées, je ne suis pas sûr du résultat* »), Monsieur L. cherche à s'appuyer sur son Conseil d'Administration : il en espère des critiques pour mieux avancer car il ne peut pas se contenter de se rendre des comptes à lui-même et de « *s'ausculter tout seul* ». Etre capable de recevoir ces critiques et ces perceptions des gens fait partie du métier : « *il faut être capable de recevoir* ». Il apprécie beaucoup le « *retour des données par l'entourage familial* » et me dit qu'il tient énormément compte de l'avis de son épouse qui est une « *grosse force* ». Il a confiance en elle : « *Ça fonctionne. Je peux partager mes soucis, après quoi, une fois qu'on s'est levé, on part se bagarrer contre les gens qui sont contre soi* ».

Monsieur L. revient sur ses succès et sur le Trophée qui lui a été récemment décerné. Il assure qu'il ne fait pas tout ça pour qu'on l'applaudisse ni pour se voir attribuer « *un "poireau doré" que l'on donne à n'importe qui pour n'importe quoi. Ce n'est pas mon genre* ». [Monsieur L. me semble relativement sincère sur cette question. Je l'ai senti embarrassé lors de son discours de remerciement et

l' imagine, en effet, plus à l'aise au milieu de son usine ou ... sur son voilier, à la

pêche au gros.] Il poursuit sur le thème de la reconnaissance : « *Je veux de la reconnaissance mais sur du vrai, sur du dur. Je veux bien de la reconnaissance mais sans me mettre pour autant trop en avant. Je crains toujours de mal me présenter, de mal faire, de manquer de clarté. Quand j'étais jeune, j'étais bégue. J'ai dû travailler.* ».

190 Il me dit qu'il n'aime pas démarrer la journée avec un bureau plein de papiers et mal rangé : « *Le bureau pas classé, c'est l'esprit pas clair. Ça veut dire que je n'ai pas délégué suffisamment, que j'ai loupé des rendez-vous et que j'ai raté des décisions qu'il fallait que je prenne et il est trop tard : cela m'indispose.* ».

195 Il trouve très inconfortable aussi de ne pas arriver à voir « *ce qui se passe à l'horizon* ». Il me dit se sentir responsable et avoir, par conséquent, besoin de savoir « *où on va et ensuite, comment on va faire pour y aller.* ». La contrainte est lourde, les devoirs nombreux : « *Je me sens responsable pour les autres. Il faut absolument que je structure ce que je vais dire, que j'aie un discours structuré. Je dois plus ou moins sentir ce qui se passera dans dix ans, les trucs qui ne marchent pas et ceux qui risquent de marcher. Il faut que j'anticipe les concurrents qui arrivent et dont on ne savait rien. Et il faut que j'explique ça pour donner confiance.* ». Et de conclure : « *Les gens qui n'ont pas confiance dans le chef d'entreprise ont de bonnes raisons de s'en aller. On ne peut pas tout dire et certainement pas ses doutes. Il est impossible de faire passer sa part d'ignorance.* »

200 Son plaisir serait « *de pouvoir se regarder en face quand il sera entre quatre planches* », de laisser derrière soi des bases solides pour que l'entreprise perdure. « *Fierté, sagesse, confiance : que l'esprit de famille se reflète dans l'entreprise* ». Il dit avoir peur du vide et ne pas vouloir prendre de risques inutiles. Et, changeant de registre, prend l'exemple de ses loisirs : le saut à l'élastique, en verticale, est impensable ; en revanche : « *Moi, mon truc, c'est la pêche au gros* ». Il m'explique qu'il accepte de ne pas prendre de poisson mais que, lorsqu'il s'inscrit à un concours, il le fait « *pour gagner* ». Il présente la pêche au gros comme son « *palliatif aux gros soucis : c'est un dérivatif fantastique. Ça me permet de mettre tout dans les bonnes cases et de repartir plus frais.* ». Il reconnaît, toutefois, que

210 c'est un hobby qui prend du temps sur la vie familiale. Ce hobby l'oblige aussi à prendre des dispositions pour que l'usine tourne sans lui. Il pense qu'il pourra s'arrêter, une fois qu'il sera rassuré sur sa succession, mais il ajoute que « *l'innovation est une forme d'esprit* ». Aujourd'hui, il continue

220 de travailler sur de nouvelles idées. Il ne peut pas supporter l'idée de rester enfermé et de ne pas savoir ce qui se passe à l'extérieur. Il lui faut voyager et rencontrer des gens. C'est là qu'il « *attrape* » de nouvelles idées. Dans les salons, dans les réunions, il se sent parfois coincé mais il en profite pour mettre les gens en rapport et développer de nouvelles pistes.

225 Monsieur L. continue de parler, seul. Il déroule ce qu'il veut me dire sans que je n'intervienne et dans un ordre qu'il choisit. En toute fin d'entretien, il est fatigué... Il me dit alors que, « *en réalité* » [?], contrairement aux années précédentes, il n'a aucun repère. Il ne se sent plus sécurisé. C'est la raison pour laquelle il prend moins de risques qu'auparavant : « *Quand rien n'est sécurisé, on a déjà ce risque-là à gérer alors on n'en prend pas d'autres. Il faudrait être " piqué" pour bouger, dans ce contexte où tout flotte dans tous les sens.* ». L'autre face du métier est qu'il ne faut pas forcément montrer ses doutes qui font pourtant partie

230 intégrante du travail. « *Si vous passez le message sur vos doutes, la conviction des*

235 *autres en votre capacité de les diriger tombe. Mais par contre, il faut aussi être capable de dire si quelque chose ne va pas, sinon, à force de ne jamais le dire, vous finissez vous-même par vous mettre dans un état d'esprit tel que vous arrivez à vous convaincre que ça va bien et vous marchez dans le faux. ».*

240 Monsieur L. revient ensuite sur ses plus grandes préoccupations et sur ce que serait le signe d'une réussite : « *Cela ne sert à rien de réussir si vous ne réussissez pas avec vos enfants. C'est très important de laisser une trace et d'autant plus, dans une entreprise familiale. »*. Sa fille aînée semble savoir ce qu'elle veut pour elle et il n'a pas trop de difficultés pour ce qui la concerne. L'un de ses fils, on le sait, est entré dans l'entreprise pour prendre sa succession. En revanche, Monsieur L. ne sait que penser de l'avenir de son « *fils le plus jeune* », celui-là même dont il ne m'avait pas parlé lors du premier entretien pourtant consacré à la gouvernance familiale. Ce fils se passionne d'informatique. Lui-même ne sait quoi en penser. Il ne voudrait pas qu'il se mette en échec : « *ça m'embêterait* ».

250 Nous arrivons en toute fin d'entretien car Monsieur L. doit se rendre à la Sorbonne pour se présenter lui-même et présenter sa vision du management à un parterre d'étudiants. Il me fait comprendre qu'il est « *mal à l'aise avec les représentations en public.* ». Elles sont nécessaires à son activité. Il doit défendre sa position face aux législateurs européens et se rendre à Bruxelles, « *je dois y être et j'y suis.* » Parfois, il doit également rencontrer des élus : « *avec les politiques, je me sens mal. Je n'aime pas y aller. Je ne suis pas à mon aise. Cela fait partie du système, cela prend du temps et présente un intérêt finalement assez limité.* ».

255 Il est également très pris par ses activités de Président d'un réseau de dirigeants. Il conclut en réitérant sa demande d'une intervention de ma part, « *un jour* », dans le cadre d'une manifestation de ce réseau, invitation que j'accepte dans son principe mais « *pour plus tard* ». [Je comprends qu'il attend cette contribution de ma part en retour de sa contribution à ma recherche...]

Entretien avec Monsieur F.

– Président-Directeur Général – P.M.E. industrielle (bâtiment).
Dirigeant propriétaire, Formation : Ecole Centrale de Paris, 46 ans.

1 Les coordonnées de Monsieur F. m’ont été communiquées par le Groupe HEC. Je prends contact avec lui par téléphone pour convenir d’une date pour un entretien. Dès ce premier contact, je trouve Monsieur F. particulièrement pressé de me rencontrer et très bavard. Avant même de fixer une date de rendez-vous, il

5 tient à m’expliquer qu’il a été nommé deux fois, sous deux noms différents : sous celui du Groupe qu’il dirige (dénomination de la Holding) et sous celui d’une des filiales de ce groupe et ceci, dans deux catégories différentes : innovation et gouvernance familiale. Son conseiller fiscal, d’une part, son banquier, d’autre part, l’ont nommé « *sans se donner le mot* ». Alors que je n’ai

10 posé aucune question, il enchaîne : « *pourtant, je n’ai rien demandé à personne* ». [Ce début d’échange téléphonique insolite me donne l’impression que Monsieur F. veut à tout prix, immédiatement et sans attendre, me démontrer qu’il est très « bon » puisqu’il a été doublement nommé par des personnes indépendantes. Ou peut-être veut-il simplement s’en assurer (ou se rassurer) en

15 écoutant ma réaction ?]. Il ajoute aussi qu’il n’est « *pas très friand de ces médailles en chocolat* » mais qu’il se pliera volontiers à l’exercice.

Nous prenons donc rendez-vous. Au prétexte que ses bureaux sont en lointaine banlieue, il s’agira d’un déjeuner, dit « *sur le pouce* » dans le bar d’un palace parisien. Ainsi, malgré son manque d’intérêt affiché pour la manifestation

20 et pour le Trophée (« *médaille en chocolat* »), le choix du lieu me montre combien il souhaite bien m’accueillir et peut-être ainsi, s’assurer de mes bonnes grâces : après tout, je suis la rédactrice du document qui sera présenté au Jury.

Premier entretien :

25 Quelques jours plus tard, j’arrive au bar de ce grand hôtel, en avance, et je trouve Monsieur F. déjà attablé. D’allure neutre, sans âge, il laisse pousser une barbe naissante. Elle lui donne l’air « cool », « jeune » et savamment négligé de certaines vedettes qui adoptent actuellement ce *look*.

Il se lève, m’accueille, s’excuse de ne pas me recevoir dans ses locaux. Il préférerait me recevoir là : « *c’est plus agréable et j’y ai mes habitudes.* ». Je note donc qu’il soigne sa présentation : *look* étudié, lieu du déjeuner et introduction à son habitude du luxe. Je m’aperçois que l’agencement des tables ne rendra pas facile la prise de notes. Je lui explique que j’ai besoin d’en prendre pour consigner les faits à rapporter dans le document que je dois écrire. Il le comprend et donc, malgré les difficultés pratiques, me laissera prendre des

30 notes. Mais parfois, son débit de parole est si rapide que je suis obligée de procéder à quelques annotations à caractère mnémotechnique, en marge, que je retranscrirai de mémoire, quelques heures après la fin de l’entretien.

Monsieur F. souhaite commander rapidement. Il appelle le serveur par son prénom, celui-ci lui répond par un « *Oui. Monsieur F..* ». Après le départ du

40 serveur, Monsieur F. m’explique que cet endroit est sa « *cantine* » et que ce serveur connaît ses habitudes et ses préférences. La prise de commande lui

permettra de justifier son choix du lieu de rendez-vous, à savoir : la carte des vins. Il égrène alors quelques connaissances en millésimes et cépages avec le sommelier. De temps à autre, il me jette des regards en coin. Je crois
 45 comprendre qu'il cherche alors à s'assurer que je suis impressionnée. Ce jour-là, il est d'accord pour ne prendre que de l'eau minérale. Le maître d'hôtel ne cache pas son étonnement. Finalement, Monsieur F. se ravise et opte pour une formule de vin au verre. Lorsque le sommelier part, il me dit qu'il s'étonne de son incompétence au regard du lieu où il exerce.

50 [Cette situation me fait penser à d'autres situations qui, bien que très différentes, me semblent présenter une analogie certaine : l'alcool consommé par les ouvriers du BTP sur les chantiers ou, avant leur travail, par les agents de conduites du nucléaire. Elle fait bien sûr aussi écho à une situation socialement plus proche : « *les repas, le plus souvent dans des restaurants réputés, où*
 55 *beaucoup d'argent est dépensé, cependant qu'on porte des toasts avec des vins coûteux (...)* » des cadres dénoncés par Christophe Dejours dans *Souffrance en France*. Je me dis que, à la différence des ouvriers, les dirigeants peuvent boire sans en être inquiétés par leur entourage professionnel ou personnel. Servi par un sommelier à la température requise, dans le verre adéquat et dégusté dans le
 60 cadre raffiné qui s'y prête, boire n'est pas un défaut, encore moins un vice. C'est une preuve de raffinement et de bon goût.]

Une bonne vingtaine de minutes plus tard, l'entretien peut enfin commencer. Monsieur F. m'écoute et entreprend de répondre aux questions prévues par les organisateurs de la manifestation de remise de Trophées du
 65 meilleur entrepreneur familial qui nous réunit.

Monsieur F. m'explique qu'il a préparé cet entretien. Il me dit qu'il « *a jeté quelques idées sur une feuille.* ». [Je trouve qu'il s'exprime avec beaucoup de fluidité, sans aucune difficulté. Je ne suis pas toujours le fil de ce qu'il me dit mais lui semble toujours savoir où il me conduit. Pendant qu'il déroule sa
 70 présentation, c'est l'expression : « neutre » à laquelle je pense, c'est-à-dire : pas d'enthousiasme, pas d'émotion forte.] Son visage reste assez inexpressif. Il parle vite et l'absence d'expression sur son visage accentue ma difficulté à suivre ce qu'il me dit. Pour ne pas m'ennuyer ou me lasser, je note fébrilement tout ce que je peux noter. Petit à petit, est-ce parce qu'il me sent à l'écoute - voire conquise
 75 (?) -, il arbore un petit sourire en coin dont il ne se départe plus et qui lui donne un air énigmatique assez « travaillé ». J'ai l'impression qu'il veut donner l'impression qu'il en sait plus qu'il ne dit, qu'il en pense plus qu'il ne dit.

Toujours pour ne pas m'assoupir d'ennui, je prends des notes mais cette prise de notes est très difficile. Comme je le lui avais fait remarquer, la table de
 80 ce restaurant ne s'y prête pas. De plus, il parle beaucoup et très vite. Il s'écoute aussi parler, se pose des questions, y répond, a recours à de très nombreuses expressions et citations. Ma main droite me fait mal. Je suis soûlée de paroles.

Pour me décrire le Groupe qu'il dirige et aborder la question de sa gouvernance, Monsieur F. choisit de commencer par me décrire la personnalité
 85 de son fondateur, son grand-père, ingénieur diplômé d'une Grande Ecole. Passionné d'ébénisterie, il aurait renoncé à une carrière de haut fonctionnaire pour créer son entreprise. Il insiste sur le décalage entre les diplômés de son aïeul et le poste qu'il a choisi d'occuper à la tête d'une petite entreprise de bâtiment et travaux publics. Il ajoute que son grand-père « *travaillait toujours*

90 *moins de 15 heures par jour et disait qu'un Président qui travaillait plus que cela n'assurait pas ce pourquoi il était là.* ». Il en est lui-même convaincu car, pour lui, le rôle du dirigeant consiste à concevoir la stratégie, à trouver les moyens d'assurer la cohésion de l'ensemble et à voir loin, ce qui ne demande pas plus de temps. Ce travail à faire pourrait même pâtir de la fatigue
 95 éventuellement accumulée pendant de longues heures passées au bureau. Après son grand-père passionné, Monsieur F. me présente son père qui *« n'avait pas l'étoffe d'un dirigeant : il détestait le conflit et détestait prendre des décisions. Il avait plus le profil d'un prof de philo et d'un mélomane averti.* ». Ce sont donc ses oncles qui ont pris la succession de son grand-père.

100 Puis Monsieur F. m'apprend qu'il a fait l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures et m'invite à comprendre que c'est presque un hasard s'il se retrouve aujourd'hui dirigeant de ce Groupe – ce que je n'arrive pas à bien comprendre... Voyant sans doute mon air dubitatif, il insiste sur le fait que rien ne l'y prédisposait : il n'était pas prédestiné à occuper ce poste. Il n'avait pas été
 105 élevé dans la culture de cette entreprise en raison du retrait des affaires de son propre père. Toutefois, cherchant à préparer au mieux leur succession, ses oncles lui ont proposé un poste d'ingénieur. Il s'interrompt, se reprend et m'explique de nouveau que ses études (il signale, au passage, un diplôme de Sciences Po, option Ecofi, ainsi qu'un voyage d'études aux Etats-Unis) ne le destinaient pas à être ce qu'il est devenu : *« Je n'ai rien demandé à personne. Je suis devenu plombier alors que rien ne m'y destinait. C'était moi car il n'y avait personne d'autre qui avait fait des études d'ingénieur dans la famille.* ». [De même qu'il n'a pas demandé à être nommé aux Trophées de l'Entrepreneuriat HEC, il n'a pas demandé à ses oncles de rentrer dans cette entreprise. Dois-je comprendre
 110 qu'il est si bon qu'ils sont allés le chercher ?] En réalité, Monsieur F. insiste surtout sur le décalage entre ses diplômes et le lieu où il a échoué. Plus il décrit en détail ses études (y compris les options choisies), plus il s'évertue à discréditer le secteur industriel de l'entreprise de son grand-père.

Monsieur F. parle beaucoup et ne mange rien. Il parle, parle, parle. [Je commence à croire qu'il prend plaisir à cette rencontre et à ce que je pense alors - par erreur - être une parenthèse rare dans son emploi du temps.] Il passe un long moment à expliquer et justifier le poste qu'il occupe dans ce secteur particulier. Dernier élément de justification : ce ne serait pas tant son savoir-faire d'ingénieur qui aurait pesé dans la balance mais bien plus ses qualités
 125 personnelles, son savoir-être. Il affirme que, pour ce poste, *« le savoir-être l'emporte sur le savoir-faire.* ». [Je réagis à cette expression convenue mais, à ce stade du premier entretien, il m'est difficile de faire la part entre les poncifs qu'il se serait appropriés et sa propre pensée.] Monsieur F. insiste sur ses qualités personnelles : *« c'est une question de dispositions et de qualités personnelles.* ».
 130 D'après ce qu'on lui a dit, il a une *« très grande capacité d'écoute* ». [Pour l'instant, je ne sais rien de cette capacité d'écoute et note seulement qu'il parle, parle, parle et semble adorer être écouté.]

Il revient sur l'histoire de la succession et souligne avec beaucoup d'insistance que, malgré son appartenance à la famille propriétaire, il n'était pas favorisé. Longtemps il avait gagné un salaire d'ingénieur normal. Il était alors traité comme tous les autres ingénieurs, responsables de chantier.
 135 [Manifestement, Monsieur F. ne veut pas être pris pour un privilégié. Il veut me

montrer qu'il doit sa place actuelle à ses qualités personnelles et non à son appartenance à une famille. Il me détaille son travail d'ingénieur : préparation
 140 des devis de climatisation pour les hôtels, préparation des approvisionnements, travail de chef de chantier, etc.] L'histoire continue. Au départ à la retraite de l'un de ses oncles, Monsieur F. est nommé Président du Groupe par le Conseil de Famille. Il cumule alors les fonctions de Président et de Directeur opérationnel de deux filiales sur trois, la troisième filiale restant dirigée par son
 145 autre oncle. Mais, s'il se trouve aujourd'hui à ce poste, c'est en raison de son refus catégorique de laisser ses oncles vendre l'entreprise familiale. C'est pourtant ce qui aurait dû arriver. En effet, la famille souhaitait réaliser ses actifs plutôt que de voir dilapider le patrimoine en raison d'une mauvaise gestion. C'est alors que, lorsque le Conseil de Famille décide de vendre le Groupe pour
 150 réaliser son capital, tout en maintenant Monsieur F. à la Présidence, il s'y oppose. Il me décrit d'ailleurs cette décision familiale comme étant mue par « *un vent de panique* ». Il refuse d'être un Président non actionnaire et met alors tout en œuvre pour racheter les parts avec son frère et sa sœur qu'il décrit comme « *demandeurs pour participer à l'aventure* ». [Sa description du moyen d'y
 155 parvenir est longue, plus longue que l'exercice de cet entretien ne le justifie. Elle contribue à mettre en valeur ses compétences et surtout son dynamisme et sa volonté de reprendre le Groupe. Elle assoit sa différence : contrairement aux autres membres de sa famille, il ne « *panique* » pas, bien au contraire. D'ailleurs, il m'est impossible de l'imaginer en proie à la panique. Je ne l'imagine même
 160 pas exprimer les émotions qu'il ressent. Mon impression du début de l'entretien ne cesse d'être confortée au fil du récit. Mis à part ses regards en coin et ses sourires mystérieux, ses mains, son corps, ne bougent pas. Il reste inexpressif. Rien ne bouge.]

165 Finalement, bien que sans ressources pour ce faire, il réussit à réunir le financement « *en moins de trois mois* », rachète l'entreprise à ses oncles et reste à la Présidence en devenant l'actionnaire majoritaire. C'est ici qu'il me dit que son frère est décédé, il y a un an. Monsieur F. ne s'autorise pas à se laisser aller mais la douleur semble très présente. A fleur de peau, elle ne dépasse pas la surface. Le corps continue de rester droit, sans mouvement, la voix n'est pas
 170 teintée d'émotion. Monsieur F. évoque assez longtemps ce petit frère qui ne s'était pas marié, n'avait pas d'enfants (sous-entendu : pas encore), qui travaillait énormément, comme consultant. Et qui est mort à 42 ans d'une ... rupture d'anévrisme. [Je pense au *karôshi*. Je pense aussi au grand-père qui ne travaillait jamais plus de 15 heures par jour, règle que ce petit-fils-là n'aurait donc pas suivie.]

175 Monsieur F. se reprend vite et entreprend de développer les principes de gouvernance de son groupe : pacte d'associés, protection des actionnaires minoritaires, actionnariat des managers, etc. Malgré la dimension technique et focalisée de cet entretien, Monsieur F. émaille son discours d'allusions à sa
 180 réussite personnelle. Ainsi par exemple : alors qu'il avait été longtemps traité par ses oncles comme un ingénieur comme les autres, dix ans plus tard, Président salarié, il « *gagne plus que le salaire du Centralien de base* », « *non que cela ait une quelconque importance* », m'assure-t-il. Monsieur F. m'explique aussi que ses primes sont « *honnêtement* » définies en fonction des
 185 marges commerciales et non du Chiffre d'Affaires qui ne rend aucunement

compte de la performance du dirigeant. Donc, il conclut qu'il est « *normal* » et n'a rien à se reprocher « *de ce côté-là* ». Ce qu'il gagne ne lui paraît pas extravagant et peut être rapporté au mérite et au travail accompli.

190 Monsieur F. développe aussi d'autres aspects de sa gestion du Groupe : son étude et une analyse approfondie des concurrents du secteur lui auraient permis de redéfinir une organisation plus performante de son Groupe. Il parle aussi de sa capacité à fédérer les équipes autour d'un objectif unique et de sa décision d'associer au capital les cadres dirigeants de manière à les intéresser : « *Rien de rusé ni de machiavélique dans ces décisions, conséquences d'une analyse*

195 *approfondie de ce qui se faisait de mieux dans mon secteur.* ».

Concernant la succession de son oncle, Monsieur F. prend un long moment pour dénigrer cet oncle qui dirigeait mal (« *ça marchait mal* ») et qui serait à l'origine de ce vent de « *panique* » qui a fait croire à toute la famille qu'il fallait vendre. A contrario, il me décrit avec beaucoup de complaisance les changements positifs qu'il a apportés à l'organisation, m'expliquant en détail ses analyses du marché et sa volonté de tirer parti des enseignements appris des entreprises concurrentes gagnantes. Il décrit les changements organisationnels accomplis (passage d'un groupe centralisé à une fédération de petites entreprises dirigées, chacune, par un manager opérationnel, etc.). Il évoque son taux de

200 marge brute qui aurait doublé en 5 ans et se situerait très au-dessus de la moyenne de son secteur industriel. Enfin, il insiste beaucoup sur les aspects de gestion des ressources humaines dont il semble très fier : budget de formation très élevé, formation des jeunes en faisant « *revenir les retraités qui seuls connaissent les bons gestes* ». [Je ne sais pas alors si cela fait partie de son discours convenu sur ses réussites des dernières années ou si ce dernier exemple m'est particulièrement destiné en raison de mon étiquette de psychologue du travail.]

205

210

Les bases sont posées. Monsieur F. a affiché son appartenance à un milieu privilégié (luxe, argent, bon goût, etc.). Il a défini son appartenance à la lignée du fondateur : diplômé comme lui, non prédestiné à ce métier, comme lui. Il a longuement démontré ses compétences (détermination à racheter les parts du groupe familial et savoir-faire managérial). Il a évoqué sa facette humaine voire humaniste, propre à attirer la bienveillance de la psychologue. La relation de l'entretien n'est pas symétrique. L'exercice veut que Monsieur F. cherche à me convaincre qu'il est le meilleur et c'est bien ce qu'il s'emploie à faire.

215

220

Et Monsieur F. conclut cette partie officielle de l'entretien par ce qu'il appelle son « *projet humain* » : « *faire grandir les autres et leur donner cette chance* ». L'un des managers qu'il a lui-même placé à la tête d'une entité est un ancien ouvrier. D'après Monsieur F., cet ouvrier a eu la chance de travailler pour lui. En retour, il se sent grandi de l'avoir fait grandir.

225

L'entretien est à présent terminé. Il a démarré trois heures plus tôt. J'ai obtenu les informations nécessaires à la rédaction du document demandé. La retranscription présente ne peut rendre compte de cette durée en raison du grand détail des principes de gouvernance qui y ont été exposés par Monsieur F.. Il s'excuse. Il est « *bavard* ». Je l'excuse. Je suis épuisée.

230

A partir de ce moment-là, l'entretien devient plus libre. [Je pense que ce changement de registre ne pouvait, de toute façon, pas se faire plus tôt. Il fallait ces trois heures. Il fallait que Monsieur F. puisse dire ce qu'il avait à me dire. Il

fallait qu’il apprécie mon écoute.] C’est à son tour, me dit-il, de me poser des questions. Je m’y plie. Mes précédents entretiens avec d’autres dirigeants m’ont déjà convaincue que le cadre de l’entretien ne donne pas le temps nécessaire pour qu’une relation de confiance puisse s’établir. C’est toujours en donnant quelque chose de moi-même que j’obtiens quelque chose en retour.

Monsieur F. me questionne sur mes enfants. Je réponds. Il me parle alors de ses propres enfants, de l’échec scolaire de son fils aîné, sur un ton mi-ironique mi-sarcastique. Il me dit qu’il redouble sa classe de Première pour la seconde fois consécutive et ajoute qu’il ne s’en inquiète pas : « *c’est chacun à son rythme !* ». Monsieur F. semble chercher à me faire réagir. Il scrute ma réaction, plisse les yeux, se tait un instant [ce qui est très rare. Le ferait-il s’il ne s’en inquiétait vraiment pas ? En parlerait-il ? Et que penser du ton avec lequel il m’en parle ? Vit-il cela comme un échec personnel ? Et cet échec peut-il le faire vaciller ?] Mais non, Monsieur F. ne vacille pas. Il maintient son assurance dans la dénégation : « *Je ne m’interroge pas du tout sur ma succession, j’ai 46 ans, j’ai bien le temps.* », [une remarque que je trouve immédiatement contradictoire alors même que précédemment, il faisait allusion à la fin de scolarité difficile de son fils dans l’enseignement secondaire et à la mort prématurée et soudaine de son frère, à 42 ans.]

Enfin, Monsieur F. m’informe qu’il travaille depuis quelques années avec un *coach* « *ayant pignon sur rue* », dont il me donne le nom. Ce *coach* est connu, en tout cas, je suis censée le connaître car Monsieur F. attend, là encore, ma réaction en plissant les yeux et en cherchant à rencontrer mon regard. Je n’affirme rien mais ne le contredis pas. L’outil de ce *coach* est l’Analyse Transactionnelle (AT) et Monsieur F. poursuit ce qui devient peu à peu une conversation informelle en usant de ce jargon comme si je le maîtrisais à la perfection. [Je suppose que Monsieur F. pense que j’ai acquis des connaissances en AT durant mes études longues en psychologie. Je pense aussi qu’il termine cet entretien sur cette note « *psychologique* » pour me montrer combien il s’intéresse à ces sujets. Monsieur F. semble également vouloir gagner sinon ma confiance du moins mon estime à son égard.] Il ne tarit pas d’éloges sur ce que ce *coach* lui a apporté, notamment pour ce qui concerne l’animation de son Comité de Direction.

Ce premier entretien se termine. Il a duré près de quatre heures. Les premières étapes de prise de connaissance étant franchies, je prévois de contacter Monsieur F. de nouveau, après la manifestation du Groupe HEC, pour obtenir un autre entretien, axé celui-là sur mes questions de recherche.

Entre-temps, je reçois par courrier des documents confidentiels qu’il me transmet pour m’aider à rédiger le document. J’y vois une preuve de confiance certaine : ces documents sont très confidentiels et Monsieur F. ne me connaît pas. J’y vois aussi son intérêt pour le Trophée dont il répète bien trop souvent qu’il n’y est pas attaché...

Puis, quelques semaines plus tard, il m’appelle sur mon portable. Il souhaite savoir s’il lui faut préparer un discours pour le cas où il serait gagnant du Trophée. Bien sûr, il me rappelle qu’il ne « *court pas après ce genre de prix, ces “médailles en chocolat”* » mais je vois bien aussi qu’il tient à ne pas rater son occasion de paraître sous son meilleur jour.

[Je suis confortée dans mon idée : cette manifestation est une occasion de

représentation indiscutable et son travail consiste, en partie, à bien la préparer : entretien avec moi dans les meilleures conditions de manière à ce que je restitue ses propos de la manière la plus favorable possible, préparation de discours, etc.

285 Le leitmotiv de la « médaille en chocolat » me fait définitivement douter de son indifférence à ce type de manifestation. En outre, je m'étonne qu'il m'appelle puisqu'il me sait extérieure à l'équipe organisatrice. Je ne m'étonnerai pas longtemps : Monsieur F. souhaite aussi savoir si je me rends à la remise des prix, me rappelle que la tenue de soirée est exigée et me glisse qu'il souhaite m'y

290 voir. « *J'aimerais tant poursuivre notre conversation* », me dit-il. [Mes éventuels doutes disparaissent : son appel est « rusé ». Voilà une demande déguisée sous une forme sans doute compromettante mais je l'entends. Ce sera sa ruse contre la mienne et un cadre difficile à tenir et bancal, s'il en est. Je ruserai d'abord auprès des organisateurs pour obtenir une invitation à cette

295 manifestation et à son dîner de gala. Je souhaite, en effet, me donner les moyens de poursuivre les entretiens avec Monsieur F..]

Deuxième entretien :

C'est donc sur le lieu de remise des Trophées de l'Entrepreneuriat familial, à Deauville et, plus précisément, au cocktail, que je retrouverai Monsieur F. pour

300 un second entretien. Même barbe naissante, *look* savamment étudié, même sourire en coin, Monsieur F. se place à mes côtés pour me parler et me glisser ses remarques à l'oreille et non en face de moi. C'est la première fois que je me trouve debout à ses côtés. Il est petit et, assez bizarrement, porte mal sa tenue. Il s'en explique en commençant par s'excuser pour sa tenue : la chemise qu'il

305 porte n'est pas à sa taille. Il avait oublié d'en prendre une et l'a empruntée à l'une de ses connaissances, croisée dans un couloir de l'hôtel. Il dit se réjouir de l'occasion qui nous est donnée de poursuivre notre premier entretien et exprime assez vite son souhait de se retrouver à ma table pour ce faire. Le plan de table prévu par les organisateurs s'y oppose. Il tente, en vain, de le faire changer. Il est

310 visiblement déçu. Mais il commence déjà à parler, à parler, beaucoup, beaucoup. [Il n'arrête pas de parler. Je suis venue à cette remise de Trophée dans l'espoir, moi aussi, de poursuivre ce premier entretien. Mais j'avais oublié la fatigue ressentie à l'écouter.]

Monsieur F. me rappelle qu'il n'est pas venu ici pour se voir remettre une

315 « médaille en chocolat ». Il n'a que faire de ce type d'honneur : « *bien sûr, ça me ferait plaisir mais ça m'est vraiment égal !* ». Malgré cela, il se dit, une fois de plus, très honoré et très surpris d'avoir été nommé par erreur à deux reprises : une fois comme meilleur entrepreneur dans la rubrique « innovation », une seconde fois comme meilleur dans la rubrique « gouvernance familiale ». Il

320 n'avait pas manqué de me signaler cela dès notre première prise de contact, par téléphone. Il ne s'en souvient sans doute pas car il me donne de nouveau tous les détails de sa double nomination puis conclut : « *Je m'en amuse beaucoup. C'est étonnant mais, bon, je ne cours pas après les honneurs. Ce n'est pas pour une "médaille en chocolat".* ». Il me rappelle aussi qu'il aurait bien aimé savoir s'il

325 devait préparer une présentation, un discours, une intervention en table ronde et s'inquiète de n'avoir reçu aucune information à ce sujet. Enfin, il me dit « *avoir beaucoup appris de nos échanges* » : ils l'ont obligé à formaliser sa vision des caractéristiques de son entreprise et les raisons pour lesquelles sa performance devrait être reconnue. C'était important de le faire, d'abord pour lui-même, par

330 écrit, et puis ensuite pour mieux le dire : « *on apprend beaucoup en étant obligé de préparer quelque chose* ». [Manifestement, l'exercice n'a pas laissé Monsieur F. indifférent même si, très visiblement aussi, son intérêt est porté par d'autres considérations.]

335 Nous serons séparés pendant le temps du dîner et des discours. Monsieur F. ne gagne pas le Trophée. Il me rejoint après la fin du dîner. La situation est informelle. Je n'ai pas de cahier de notes. Nous évoquons la cérémonie qui vient de se dérouler. Il est certainement déçu de ne pas avoir gagné mais ne pourra jamais l'admettre après avoir, tant de fois, rappelé son absence totale d'intérêt pour la « *médaille en chocolat* » : « *Franchement, ça m'est égal !* ». Il affirme
340 que le gagnant et lui ne « *jouaient pas dans la même cour* », que ce « *Monsieur Epice* » (il s'agit de Monsieur L., entrepreneur dans le secteur de l'agro-alimentaire – ANNEXE 3) méritait le Trophée car « *il est formidable* » et que lui-même ne pouvait gagner car il n'est que « *plombier* ». [Cette affirmation me surprend mais elle fait aussi immédiatement écho à la façon dont les dirigeants
345 récompensés se présentaient : sur l'estrade, le Trophée en main, l'un se qualifiait de commerçant, l'autre de mineur, le troisième d'épicier, pour signaler le secteur industriel de l'entreprise qu'ils dirigeaient : grande distribution, carrières, agro-alimentaire ...] Poursuivant son éloge de « *Monsieur Epice* », il me dit que, comme il n'a pas le Trophée, il ne va pas pouvoir faire croire à sa femme qu'il a
350 passé la soirée à Deauville. Puis il répète encore que « *non, ce n'était pas pour la "médaille en chocolat" que j'étais venu.* ». Il a trouvé que toute l'expérience était très enrichissante, que c'était très intéressant de penser à tout, de réfléchir à ce pourquoi on avait pu être nommé, de caractériser les atouts, de raconter l'histoire et de la formaliser.

355 Je lui demande pourquoi il choisit de se présenter comme « *plombier* ». Il me rappelle que les autres font la même chose. Il m'explique que c'est une façon de se présenter rapidement. Comme ils rencontrent énormément de gens avec qui ils passent très peu de temps, c'est un moyen rapide de se présenter entre
360 dirigeants. C'est une façon de se présenter qu'on apprend à force d'être mis en situation de faire un tour de table aux côtés d'autres dirigeants. Il ajoute que dirigeant n'est pas un métier « *transparent* ». De fait, comme il n'est pas facile de se présenter rapidement, s'afficher comme plombier, ça permet de se raccrocher à un métier connu, concret. D'ailleurs, il me dit avoir déjà réfléchi à cela pour la conception d'un DVD de présentation : « *"Vous faites quoi ?" – "Je suis épicier", répondrait un dirigeant de la grande distribution ; ça renvoie à une image qui parle.* ». Il conclura en marquant la différence entre les dirigeants qu'il appelle des « *enfants rebelles* » et qui n'hésitent pas à se présenter comme
365 « *balayeurs* » ou « *épiciers* » par opposition aux dirigeants « *parents* », prétentieux, qui se présentent longuement et qui assomment leurs interlocuteurs d'une série de « *moi je...* ». [La présentation de soi semble donc bien faire partie du métier. Je note, au passage, l'emploi de termes empruntés à l'AT et à la
370 *process' communication (pcm)*^{iv} qu'il pense que, diplômée de psychologie, je maîtrise forcément.] Monsieur F. poursuit en insistant sur son côté « *enfant rebelle* » [toujours l'AT et la *pcm*]. Confronté, ce soir, à ce qu'il appelle ma posture « *adulte* », il me propose de jouer avec lui. [J'accepte de jouer le jeu de
375 l'apprentie et de me soumettre à ses exposés interminables sur les apports de l'Analyse Transactionnelle à sa compréhension des relations humaines

professionnelles comme personnelles. Ma patience me paraît essentielle : cela fait partie de ce que je vois, de plus en plus, comme une situation non négociable pour qui souhaite accéder aux ressorts intimes du travail du dirigeant, de sa réflexion sur son travail et de son impact sur sa subjectivité.]

C'est ensuite debout, devant la table desservie - nous resterons près d'une heure ainsi - que Monsieur F. me questionne sur mon projet de recherche. La situation de l'enquête est inversée. Je dois répondre à ses questions. Je choisis de le faire de manière à éveiller son intérêt et à assurer un second rendez-vous (ou un troisième, selon le statut que l'on donne à cette rencontre-ci). Il me questionne encore et encore sur les questions de souffrance et de plaisir au travail et surtout, sur ce que je compte faire des résultats. Il me demande : « *Qu'est-ce que vous voulez livrer comme message* », ce que je prends comme une reconnaissance de connivence, même déplacée, comme si mon travail consistait (comme le sien ?) à « *livrer des messages* ». Comme je ne peux pas répondre à cette question-là, je livre quelques résultats d'autres entretiens me permettant de caractériser ce que j'entends par « *réel du travail* », « *souffrance* », « *registres de plaisir* ». Monsieur F. se dit intéressé. Il écoute attentivement mon exposé succinct sur la définition du travail, de la souffrance concomitante et de ses possibles destins. Mais c'est tout particulièrement le terme de « *souffrance créatrice* » qui retient son attention. De même qu'il a retenu toute la terminologie de l'AT que lui a transmise son *coach*, je ne peux m'empêcher d'imaginer qu'il va retenir le terme de « *souffrance créatrice* » pour mieux s'en servir ensuite, de manière plus ou moins opportune.

La situation inversée perdure. C'est Monsieur F. qui, ce soir, pose les questions : « *Pourquoi pensez-vous qu'on a du plaisir ?* ». [Je note ce premier signe de sa volonté de prendre le contrôle de ce qui arrive et de garder le contrôle.] Je lui sers les fondamentaux théoriques des conditions de plaisir au travail. Monsieur F. réfléchit puis déclare que le plaisir peut se cacher même dans le comportement le plus étonnant. Lorsqu'il est en réunion avec d'autres dirigeants, il remarque souvent que l'ambiance est pesante. Tout le monde soupire en posant son cartable. L'air est lourd alors que, pour lui, ces séminaires se présentent le plus souvent comme une bouffée d'air. Il me dit adorer les réunions avec des pairs et conclut que chacun trouve certainement son plaisir différemment. Monsieur F. se montre curieux. Il veut comprendre ce que je fais. Il veut aussi comprendre comment rattacher les termes que j'emploie à sa propre expérience vécue. Peut-être cherche-t-il à comprendre un peu ce qui lui arrive, pourquoi il ressent telle ou telle chose ? Il m'explique qu'il cherche à apprendre. Il veut que je lui dise si je connais des ouvrages sur la question, des articles : ça l'intéresse. Je sens sa demande de compréhension mais je la trouve mâtinée de finalité stratégique : je le soupçonne de chercher à se raccrocher à une connaissance qui pourrait lui être utile, un peu comme l'AT qui lui permet de manipuler ou de « *jouer* » avec son interlocuteur.

C'est à ce moment-là qu'il suggère que l'on se tutoie. Je le laisserai me tutoyer mais ne pourrai me résoudre à le faire. J'espère même casser son envie...

Puis reprenant la question des rencontres entre dirigeants, il me parle de la solitude, de l'absence de miroir. Et je me mets à penser que l'entretien de recherche peut aussi répondre au besoin de casser la solitude... Il m'explique qu'il cherche à rencontrer les autres et à entrer en contact pour partager des

expériences, que ça relève d'un besoin de se comparer. Rencontrer les autres permet de « *faire un benchmarking. On a un vrai besoin de feedback* ». Il compare aussi ces rencontres à des matchs de ping-pong où, lorsqu'il envoie une balle, il peut la recevoir direct en retour. Il n'a pas cette possibilité de « *retour honnête et sincère* » en milieu de travail ordinaire, avec ses collaborateurs. Dans ces situations, il réussit également à avouer ce qu'il ne comprend pas alors que dans le cas de ses propres entreprises, il ne pourrait se permettre de montrer qu'il ne comprend pas. Sa situation au quotidien n'incite pas à la confrontation avec les autres ni à la contradiction. La peur, pour lui, de montrer sa faiblesse et, pour les autres, la peur de se faire reprendre, rend les relations froides et sèches et tout se solde par une relation de domination autoritaire, voire violente. Dans les réunions de réseau, Monsieur F. me dit essayer de « *jeter des ballons* » pour voir s'il en reçoit en retour. Et il conclut : « *la solitude du dirigeant n'est pas un vain mot* » [et je retrouve son goût pour les phrases toutes faites vers lesquelles il revient après avoir laissé courir le fil de ses propres pensées.]

Monsieur F. me parle aussi spontanément de la question éthique sans que je ne la lui pose. Il trouve qu'on demande souvent aux dirigeants s'ils ont l'impression de faire le bien. [Je ne lui ai rien demandé mais il parle seul, sans arrêt.] Il trouve que la réponse à cette question est délicate car « *dans notre métier, on doit bien souvent choisir entre la peste et le choléra* ». Il se réjouit de ne pas avoir ce type de choix à faire : licencier ou arrêter une activité ? Se soumettre aux pots de vin ou perdre une affaire et se mettre en position de devoir licencier ? [A l'entendre, et compte tenu de son secteur d'activité, ces débats avec soi-même ne semblent pas seulement théoriques.] Monsieur F. poursuit à peu près en ces termes : « *qui peut dire qu'il ne volera jamais ? Est-ce qu'on pourrait voler ? Oui. Ne serait-ce que pour sauver ses enfants !* ». Il me prend à partie pour obtenir mon accord avec lui sur cette question. Comme il se dit curieux de nouvelles connaissances, j'évoque les conditions de situations mises en avant par les expériences de psychologie sociale, Stanley Milgram^v, Leon Festinger^{vi}, etc. Il ne connaît pas et m'écoute très attentivement.

Puis il tente de m'expliquer où est son plaisir : faire le bien autour de lui, être utile à la société, aider à construire des maisons et des bureaux, aider son prochain, « *faire grandir* » ses collaborateurs. Il me rappelle que, grâce à lui, un ouvrier est devenu manager et détient à présent des actions. Et puis il s'arrête soudain, me suggère de l'arrêter quand je l'ennuie. Il sait qu'il est extrêmement bavard : « *Je parle. Je parle.* ». [En fait, je ne suis jamais en position de pouvoir le lui dire. Il mène l'entretien et comme il parle et parle, je n'interviens pas, j'écoute, je me concentre et me fatigue et m'épuise car j'ai décidé, un peu plus tôt, de mémoriser des passages de cet entretien pour le retranscrire, cette nuit-même, et pouvoir ultérieurement intégrer ce qu'il me dit au matériel d'enquête de ma recherche. Le débit de parole est exceptionnellement élevé. J'essaie de fixer en mémoire les grands thèmes abordés pour m'en souvenir. Mais il ne s'arrête jamais. Il parle. Il passe d'un sujet à l'autre et accélère encore comme si le temps était compté et qu'il avait trop de choses à dire, trop de choses jusque-là inexprimées et qui avaient besoin de l'être.] Il me dit que bien des gens s'accordent à trouver qu'il parle beaucoup et qu'il agit ainsi comme un « *donneur de leçons* » parce qu'il s'exprime beaucoup par des affirmations. En fait, il admet qu'il lui arrive de dire une chose et son contraire, dix minutes plus

475 tard. Il dit qu'il tâtonne et que c'est en parlant qu'il découvre des tas de choses auxquelles il n'avait pas pensé avant.

Il revient sur ce que lui apporte l'AT : « *ça m'aide à comprendre, à me comprendre, à comprendre les comportements et les interactions. Ça m'aide beaucoup "comme modèle"* ». Monsieur F. interrompt souvent le fil des anecdotes qu'il me raconte par des références à des notions glanées lors de ses séminaires en Programmation Neuro-Linguistique (PNL) ou auprès de son coach, spécialiste en AT. [J'y vois une façon, pour lui, de me montrer son versant « humaniste », proche de la psychologie, proche de ce que je fais et des questions que je pose par opposition à l'image véhiculée par son statut de dirigeant. J'y vois aussi, plus directement, l'expression de son besoin de se raccrocher à un modèle qui lui permette de maîtriser ce qui, par définition, n'est pas maîtrisable : les comportements d'autrui, les émotions ou ses propres conduites.]

480 Les serveurs nous signalent qu'ils ferment la salle de restaurant. Malgré l'heure très avancée, Monsieur F. me propose de poursuivre dans le bar du même hôtel. Nous devons chercher mon manteau à l'entrée d'un Casino, parcourir de longs couloirs. Enfin, nous nous asseyons et pouvons poursuivre.

Monsieur F. revient sur son histoire : il lui était impossible d'envisager d'être dirigeant-salarié. Puis il s'interrompt très brusquement pour me poser la question suivante : « *On est d'accord qu'on peut se poser toutes les questions mais que je ne suis pas obligé d'y répondre. Ce que je vous dis là, je ne vous l'ai peut-être pas dit parce que peut-être, je ne me le suis jamais demandé.* ». [J'ai du mal à suivre ce dont il veut me parler. D'abord, je note qu'il exprime très clairement et sans faux-semblant sa volonté de garder la main sur cet entretien. Pourtant, en me proposant de prolonger celui-ci tard dans la nuit, il s'est aussi mis dans la condition d'un possible relâchement de son contrôle.]

500 Monsieur F. s'interrompt de nouveau. Il me demande : « *Vous êtes comme moi : vous ne vous lâchez pas ? Vous ne vous lâchez jamais ? C'est important de lâcher prise, etc. Bon, mais c'est réciproque. Vous avez la capacité de ne pas répondre si vous ne le souhaitez pas.* ».

505 Puis, revenant au sujet dont il voulait parler (le dirigeant salarié ?), il explose très soudainement : colère, rancœur, insultes à l'égard de l'oncle qui avait souhaité vendre et au souvenir des conditions dans lesquelles s'était déroulé cet épisode familial. Il ne se maîtrise plus : son visage, habituellement largement inexpressif, est devenu très rouge. Il crachote, il postillonne, méconnaissable. Et il me raconte qu'il était lui-même dirigeant-salarié, à 36 ans. Son père détenait 12.5% du capital et était d'accord, en cas de vente de l'entreprise, pour en racheter une autre de manière à ce que son fils puisse la diriger. Mais c'est l'oncle, par sa position autoritaire insupportable qui a tout déclenché [et qui déclenche de nouveau, ici, l'explosion de colère brève à laquelle j'assiste ?] : « *autoritaire, affreux, je me suis dit : "je ne peux pas laisser faire. Non, je ne peux pas le laisser me détruire"* ». [L'expression paraît forte, dans ce cas, mais Monsieur F. est visiblement hors de lui. Je comprends mieux pourquoi il avait abrégé ce point-là pendant le premier entretien : sans doute ne tenait-il pas à afficher haine et colère alors qu'il lui fallait me montrer sa légitimité à remporter le Trophée... Je remarque aussi que, malgré sa réticence à se livrer et sa mise en garde (« *je ne suis pas obligé d'y répondre* »),

Monsieur F. peut parfois, très brièvement, perdre le contrôle.] Il parle toujours autant et toujours aussi vite. Avec beaucoup de haine et d'expressions de colère, il évoque sa volonté de se venger en montrant à cet oncle qu'il ne « *se laissera pas détruire* ».

525 Puis, tout aussi soudainement, Monsieur F. passe à un autre sujet comme si rien ne s'était passé. Il retrouve l'expression de sérénité que je lui connais : visage assez inexpressif, sourire en coin comme si ce qu'il disait pouvait toujours prêter à controverse humoristique ou comme s'il s'amusait bien et ne croyait qu'à moitié ce qu'il disait ou comme s'il souhaitait se présenter comme

530 un être mystérieux qu'on gagnerait à mieux connaître.

Monsieur F. parle maintenant de « *présentation de soi* » sans que je ne l'aie sollicité. Il m'explique qu'il y a une « *version officielle* » et la « *version pour soi* » et qu'il est impossible de faire autrement car « *les gens ne s'attendent pas à ce que vous leur disiez : "Ça ne va pas. Je ne contrôle rien."* ». Il me demande alors si je le vois aussi ainsi, comme quelqu'un qui aurait deux versions : une version officielle et une autre. Ce n'était pas la première question qui me venait à l'esprit en écoutant Monsieur F.. Mais à la réflexion et puisqu'il me la pose :

540 derrière la sérénité affichée, derrière l'expression de son désir de faire le bien autour de lui, d'être utile, d'aider son prochain plus que de faire du business, je me demande où est la « *version officielle* » et où est la « *version pour soi* ». Il pense que j'ai des doutes concernant sa vision « *humaine* » du métier et m'assure que la présentation qu'il me fait de son souci des autres et de son plaisir à les « *faire grandir* » ne dépend pas du fait que je sois son interlocuteur.

545 Il cherche à me convaincre en m'expliquant qu'il dit cela à chaque fois qu'on l'interroge, y compris, récemment, lorsqu'il a répondu à une interview sur la station de radio BFM. Ils lui ont demandé son meilleur souvenir et il a parlé du cas de cet ouvrier qu'il avait fait progresser et qui était aujourd'hui manager. [Il s'agit peut-être d'une « *version pour soi* » dont je n'ai pas ici les moyens de remettre en cause l'authenticité mais il s'agit aussi et surtout d'une « *version officielle* » : la « *présentation de soi* » humaniste avec cette anecdote resservie à tous les interlocuteurs, y compris aux média !].

550 Il me demande aussi ce que je retiens de lui : « *vous me voyez comment ?* ». Je bredouille quelque chose sur ses réussites passées. Il semble très fier que je me souvienne dans le détail des opérations de croissance externe qu'il réalise actuellement : « *C'est ça l'aventure, le plaisir de prendre quelques risques* » puis insiste de nouveau sur sa « *volonté intime* » de vouloir donner, de vouloir faire le bien, d'être utile aux autres. C'est cela qu'il préférerait que je retienne de lui. Il parle « *de faire œuvre sociale* » puis se reprend : il n'aime pas le mot

560 « *social* », il préfère : « *humain* ».

Puis soudain, il se crispe et reprend ses questions : « *Qu'est-ce que vous me conseillez ? Comment bouger dans les prochaines années sans changer le périmètre de l'action ? Est-ce que vous me trouvez bien en chef d'entreprise ? Est-ce que vous me trouvez à ma place ?* » [Mon statut a changé. Je ne suis plus

565 rédactrice de document ni interlocuteur agréable, il me prend pour son conseiller personnel, conseil en stratégie et *coach*. Je le trouve sincèrement inquiet. Rien n'assure ici que Monsieur F. ne se sent si bien à sa place... Et il se pose des questions et cherche des réponses.] Je lui demande si lui-même pense qu'il est bien à sa place. Il me répond : « *La question, c'est où on veut aller. Ne pas avoir*

570 *une image floue, imprécise. Vous me voyez comment ?* ». [Je le vois comme
quelqu'un qui a foncé, qui a répondu à l'affront et à la mise au défi de son oncle
et qui se retrouve à une place importante par son statut sans avoir pris le temps
de songer à savoir si cela lui convenait... mais je ne le lui dis pas.]

Il m'explique qu'il ne travaille pas beaucoup. Il est un « *ex-travaillomane*^{vii},
575 *toujours sous contrôle total et en maîtrise totale* » mais il ne l'est plus,
maintenant. Il a changé grâce à son *coach*. [Monsieur F. n'explique pas le terme
de « *travaillomane* ». C'est un terme qui fait partie du jargon de la PNL ou des
ses connaissances connexes. Je suis donc censée en connaître la signification. Il
me semble qu'il continue de me montrer ainsi qu'il maîtrise ce qu'il croit être
580 des notions de psychologie.] Il m'apprend qu'il me diagnostique comme
« *travaillomane* » puis m'avoue qu'il adapte sa façon d'être avec moi avec mon
« *type* ». Il ne cache pas qu'il est en train d'appliquer les méthodes de
communication prescrites dans un tel cas. L'inversion du sens de l'entretien
perdure. Monsieur F. s'assure du contrôle de cet entretien. En particulier : il
585 applique les techniques de communication interpersonnelle largement reconnues
pour le pouvoir de contrôle, de maîtrise voire de manipulation qu'elles confèrent
à ceux qui ont recours. Il est donc sorti de la catégorie dite de « *travaillomane* »
et il se sent « *rebelle* »^{viii} et, de nouveau, il me demande : « *Mais est-ce que vous*
trouvez que je suis à ma place ? ». [Spontanément, je dirais : « *oui* ». Il est P-DG
590 d'une P.M.E dans une branche d'activité que lui-même définit comme étant peu
« *sexy* » - et il n'est pas, non plus, « *sexy* » -. Il n'a pas eu le temps de réfléchir à
une autre option de vie et a saisi l'opportunité sous le coup de la colère et de la
revanche. Je sens qu'il attend une autre réponse, je soupçonne qu'il souhaite
m'entendre dire qu'il est déplacé, qu'il vaut mieux que la plomberie-couverture
595 et que, à l'instar de son grand-père, il est déclassé. Simplement, je ne le pense
pas. Donc, je choisis de ne rien dire.]

Monsieur F. réfléchit, arrête un peu de parler, ce qui est très rare. (Silence.)
Il pense que, malgré tout, il a fait beaucoup de mal à cet ouvrier qu'il a promu. A
présent, cet homme a toujours peur de ne pas être à la hauteur. Il a peut-être
600 progressé mais il connaît le stress et il n'aurait jamais connu ça sans cette
promotion. [Je m'étonne de cet aveu. Lors de notre premier entretien,
Monsieur F. avait beaucoup insisté sur son rôle d'acteur de promotion sociale.
Ce soir encore, il me l'a rappelé et m'avait appris qu'il avait également cité cet
exemple à la radio. Bien entendu, il m'avait alors semblé étonnant qu'il mette
605 cet exemple si nettement en avant. Mais je suis également étonnée qu'il m'avoue
si facilement la supercherie.] Il m'explique qu'il savait bien qu'il avait fait du
mal en croyant faire du bien mais que, pour ce qui est de son interview à la
radio : « *c'était l'exercice qui voulait ça.* ».

Et puis, soudain, comme s'il n'avait rien dit de ses doutes, il me parle de
610 nouveau de cet épisode de l'ouvrier, promu directeur. Il m'explique longuement
qu'il a eu l'occasion de faire une intervention sur BFM, qu'on lui avait demandé
ce dont il était le plus fier et qu'il avait cité ce cas d'aide d'un ouvrier à la
promotion sociale. Comme il m'a déjà raconté cet entretien et sa teneur et qu'il
vient précisément de m'avouer sa part de doute et de mensonge, je lui indique
615 qu'il m'en a déjà parlé mais il ne m'écoute pas. Il poursuit. Je le
crois « ailleurs » et n'insiste pas pour ne pas mettre à mal son étonnante capacité
à se soustraire à son environnement. Il met de nouveau en avant son rôle

d'acteur de la promotion sociale d'autrui. Et il le fait au prix de la négation des doutes qu'il vient pourtant d'exprimer. Ce surinvestissement de la présentation positive de soi se fait ici, semble-t-il, au prix d'une mise à distance de la réalité pour le moins inquiétante. Il oublie ce qu'il vient de m'avouer, revient sur sa présentation habituelle sans même sembler se rendre compte de l'anomalie. Il me dit que la seule chose qui compte est d'être utile, d'aider les autres. Il ajoute que le plaisir n'a rien à faire avec l'argent gagné : « *Que mon patrimoine s'évalue en dizaines de millions d'euros ou en centaines de millions d'euros, là n'est pas la question* », même s'il avoue ensuite que cela lui ferait plaisir s'il s'agissait de centaines [de millions d'euros]. Ce qui compte est d'être utile, donner, sans forcément la contrepartie : « *être utile, apporter de l'aide. Ça me stimule.* ».

Et là, il me raconte en détail son achat d'un tableau « à 1 million d'euros ». Il reconnaît qu'il pourrait se contenter d'« *une litho du même artiste* » et que ce tableau, « *c'est le prix d'un appart' dans Paris.* ». [Sa présentation habituelle affiche un détachement relatif. Apparemment, il déroge ici en me faisant part, au contraire, de ce que l'argent lui apporte. Je pense que cet aveu de ses goûts coûteux dépend de son interlocuteur : il n'aurait peut-être pas parlé de cet achat s'il ne m'avait sentie capable de l'entendre. Je décide donc de continuer de cultiver la ruse de la connivence, de l'appartenance à un même monde.]

Monsieur F. revient sur le thème de la souffrance et du plaisir. L'entretien est très décousu. Il suit le fil de ses pensées tout aussi décousues. Il veut me dire énormément de choses. Il parle beaucoup, toujours, comme si le temps était compté et il l'est, effectivement, car il est déjà très tard. Pour lui, il y a deux formes de stress : il y a le stress qui répond à une exigence de performance qui est celle de vouloir tout faire, très bien et immédiatement et qui est associé à la pression que l'on s'impose et à la peur de ne pas être à la hauteur et il y a le « *stress lié au fait d'être incapable de se faire une représentation de ce que l'on fait, de là où on est, de là où on veut aller* ». Monsieur F. entreprend de me détailler un exercice présenté par son *coach*. Ce dernier demande à chaque participant de choisir un mot, de s'en faire une représentation puis d'expliquer ensuite sa représentation du mot aux autres. L'objectif de l'exercice est de faire prendre conscience des différentes images que des individus différents peuvent associer au même mot et de montrer que ces différences peuvent être à l'origine de conflits. Il donne l'exemple du couple qui est d'accord pour acheter un chien alors que l'« *image-représentation* » du chien diffère. S'il m'explique tout cela, c'est sans doute pour me livrer ses connaissances acquises grâce à son *coach*, peut-être pour oser un clin d'œil sur les conflits de couple et certainement pour revenir sur sa vision du stress. Car, pour lui, le stress est lié à l'absence de « *représentations en mots de l'image du futur* ». C'est un stress qui se présente plutôt sous la forme d'une angoisse et de l'absence totale de repères : « *des tâtonnements dans le noir ou dans le vide sans aucun guide de personne* ». Il ajoute qu'il n'a pas de contraintes si ce n'est de faire quelque chose et de savoir que les autres s'attendent à ce qu'il soit toujours là et à la hauteur. Il connaît la peur de ne pas être à la hauteur de ces attentes et de n'avoir aucun indice pour savoir s'il répond à leurs attentes. S'y ajoute la crainte que les autres continuent de croire qu'il sait où il va alors que ce n'est pas vrai. Il m'affirme que c'est invivable pour ceux qui n'ont pas de sécurité ontologique et dont la sécurité et

l'affirmation de soi dépendent du regard des autres.

Monsieur F. s'interrompt pour me demander s'il y a quelque chose d'écrit. « *Est-ce qu'il existe quelque chose d'écrit là-dessus ?* ». [Il me semble curieux, à la recherche d'explications, voire demandeur ? C'était d'ailleurs lui qui avait
670 provoqué cette seconde rencontre dont l'objectif pouvait - il est vrai - paraître ambigu. Ce soir, il montre qu'il cherche à comprendre ce qui lui arrive, ce qu'est cette angoisse qui semble bien être la sienne, tant ce qu'il m'en dit semble bien relever d'un vécu. Il cherche des clés, des lectures. Peut-être en a-t-il déjà trouvé puisqu'il cite la solution de la « *sécurité ontologique* » que j'ai moi-même
675 trouvée prescrite dans un ouvrage destiné aux managers^{ix}. Mais au vu de ses questions, cette notion ne lui a pas suffi à comprendre ce qu'il ressent.] Il poursuit donc sa quête en insistant sur ses difficultés en des termes très choisis : « *C'est l'image floue du but. En passant par mon miroir sans tain, on ne voit pas clairement l'objectif, ni que ce serait le bonheur, ni que ce serait les*
680 *conditions du bonheur.* ».

Il m'explique que son *coach* lui a fait faire un autre exercice qui s'appelle : « *la ligne de vie* » et qui consiste à imaginer des personnages. Chaque personnage lui adresse la parole et lui dit qui il est, comment il le voit, à chaque
685 âge de la vie. A 70 ans, le personnage qu'il inventait voyait en lui, un « *Sage* » et Monsieur F. se demande pourquoi. Monsieur F. part dans des considérations spirituelles étonnantes avant de se ressaisir et de déclarer que, bien sûr, il est ingénieur, Centralien, et que c'est la raison pour laquelle il est à la recherche de références et de modèles structurants pour comprendre. Il me dit avoir besoin d'outils sans lesquels il lui est difficile de structurer le monde, de catégoriser les
690 problèmes. Il en a besoin pour faire face et simplifier le complexe.

Il m'annonce enfin qu'il veut bien devenir mon « *cobaye* », « *s'il rentre dans les critères de sélection de mon échantillon* ». Je le remercie et lui dis que j'y réfléchirai. [Il faut que je m'assure d'abord que la complicité ne devienne pas trop familière et que la dérive du cadre soit maîtrisée. Il faut aussi que je me
695 préserve de remplacer gratuitement ses heures de *coach*...]

Monsieur F. m'indique - je ne demande rien - qu'il a un très bon sommeil, qu'un sommeil perturbé est pour lui un indicateur sans faille que quelque chose ne va pas. Il m'explique qu'il fait attention, que le plaisir est à prendre là où il est, qu'on ne sait pas quand on mourra et qu'il faut faire en sorte de tirer le
700 meilleur parti de la vie tant qu'on est là. Il me rappelle que son frère est mort brutalement, à 42 ans. De la mort, il en vient au mariage puis aux difficultés d'un couple sur lesquelles il monologue très longuement. Je le laisse parler. Nous sommes hors du champ du travail. Compte tenu du cadre de l'entretien (bar d'un palace, heure tardive), je n'ajoute rien ni ne m'autorise aucun
705 commentaire. Il poursuit en me disant quelques mots de ses récentes lectures érotiques, donne des détails et ajoute : « *J'ai reconnu mes pulsions. Je les ai acceptées.* ». Puis il entreprend de me parler de sa position par rapport à l'infidélité conjugale et aux interdits et pose une main sur mon genou. [Le registre change. Je dois réagir. Je réagis donc en retirant sa main puis mon
710 genou.]

Alors Monsieur F. se reprend sans que rien n'y paraisse, au point que j'en viens à douter de ce qui s'est vraiment passé. [Je retrouve la même « absence » que celle qu'il avait manifestée lorsqu'il m'avait tenu un discours si

715 contradictoire sur l'aide apportée à un ouvrier, promu directeur : il fait quelque chose ou dit quelque chose qui échappe à sa maîtrise puis se ressaisit « comme si de rien n'était ». Joue-t-il la comédie de celui qui sait ce qu'il vient de dire ou de faire mais ne veut pas l'admettre ou est-il vraiment « ailleurs » ?]

720 Une nouvelle idée lui est venue et il veut en parler. Il me parle du manager qui ne sait pas dire « non » et qui a peur de sanctionner. [Je salue intérieurement sa capacité à changer de sujet et de registre !] Après cette tentative d'évasion vers de nouveaux sujets, Monsieur F. revient tout de même dans le champ des interdits... avec cette transition qui n'en est pas une : « *l'amour, c'est le temps qui s'arrête, le temps du regard* » accompagné d'un regard appuyé. Puis il poursuit sur le thème de la séduction. Il veut me parler de séduction « *mais pas au sens de manipulation : au sens de séduction amoureuse* ». Il m'informe qu'il séduit et qu'il s'en étonne car il ne s'est jamais trouvé beau. [Je n'interviens pas du tout. Surtout, je ne fais pas semblant d'être d'accord sur ce point mais je ne le décourage pas non plus bien que je pense que sa séduction - si tant est qu'il séduise quiconque - tient à son statut, à son argent. A ce stade de l'entretien, la seule chose qui me préoccupe est alors de savoir comment me sortir de la situation dans laquelle je me suis mise.] Mais il poursuit sur ce thème, m'expliquant qu'il n'avait jamais pensé pouvoir séduire. Quand il était jeune, il était bien incapable d'embrasser une fille, à moins qu'elle ne puisse devenir théoriquement la mère de ses enfants. Il était très bridé et constate : « *c'est le résultat du travail de ma "sainte mère"* ». Et puis, récemment, il a eu la surprise de sentir sur lui le regard d'une femme qui lui révélait qu'il était séduisant. Il est très tard. J'arrive sans finalement trop de difficultés à clore cet entretien et à m'extraire d'une situation qui pouvait devenir délicate. Je n'habite pas cet hôtel. Monsieur F. me propose de me raccompagner. Il gèle, dehors. Je l'en dissuade.

740 Troisième entretien :

Compte tenu des divers dérapages de notre précédente rencontre, je laisse passer plusieurs mois avant de solliciter un entretien auprès de lui. Ce troisième entretien sera le premier à se situer officiellement dans le cadre de la recherche doctorale. Monsieur F. m'avait demandé de le tutoyer, ce que je ne fais pas. Au 745 téléphone, c'est sa première remarque : « *le tutoiement n'a pas tenu* ». Il tient à le restaurer. Je résiste et pourtant, je sens aussi que c'est à ce prix-là qu'il me dira des choses qu'il ne m'aurait pas dites sans cette création assez artificielle de complicité.

750 Un deuxième appel permettra de fixer le cadre du rendez-vous : il aura lieu dans le même palace parisien mais se tiendra, cette fois-ci, dans le restaurant en terrasse dans la cour intérieure puisque le temps le permet. Il me dit que cet entretien le « ravit » : « *j'ai repris les questions que tu m'as envoyées par mail pour y réfléchir et c'était très intéressant. Je t'ai préparé un écrit.* ». [Il avait déjà fait cet exercice, pour le premier entretien.] « *Ça va m'aider ... comme tu* 755 *sais que je suis plutôt du genre inhibé...* » (Silence. Il attend ma réaction. Silence maintenu.)

Nous nous retrouvons dans ce restaurant. Monsieur F. me le présente comme sa « *cantine* » ou plutôt sa « *deuxième cantine* » après le bar du même hôtel : « *On n'y mange pas très bien mais le coin est tranquille.* ». [Je soupçonne 760 Monsieur F. de continuer de vouloir m'impressionner.] Malgré la configuration, je lui explique que j'aimerais prendre quelques notes. Mais la disposition de la

table rend cette pratique vraiment difficile...

Il commence par m'offrir deux cadeaux d'entreprise : une clé USB et un tapis de souris-calculatrice. Il m'explique que son secteur d'activité ne lui permet pas d'en faire de plus jolis mais il est assez fier du logo. [Il continue ainsi de
765 s'excuser de travailler dans un secteur si peu « sexy ».] Puis il me demande si j'ai fait HEC ou l'ISA. Je lui réponds. Il me dit : « Ah, tu es une vraie, alors ! Tu connais la classe prépa. ». [Est-ce une façon de ré-assurer la complicité ?]

Puis il me demande des nouvelles de l'avancement de mon travail. Il
770 m'encourage à marquer la différence entre dirigeants propriétaires et dirigeants non propriétaires. Je sais cette différence cruciale pour Monsieur F.. Je me souviens, en effet, de son accès de colère haineuse envers l'oncle qui avait souhaité le mettre en position de dirigeant salarié.] Il me présente d'abord les dirigeants salariés qui ne sont pas dans une position de pouvoir absolu puisqu'ils
775 « doivent rendre des comptes aux actionnaires et justifier chaque virgule ». Il me rappelle qu'ils sont révocables par les actionnaires comme d'autres salariés le sont par leur hiérarchie. Ils ont peur de perdre leur travail et ils voient bien ce qui arrive aux autres, ailleurs. Et puis il ajoute que beaucoup de ces dirigeants salariés sont issus de Grandes Ecoles, que ceux qui sont Enarques : « c'est
780 n'importe quoi car ils ont reçu une formation qui fait qu'ils voient le monde tel qu'il devrait être et non le monde tel qu'il est ». Selon lui, ils font plein d'erreurs et en plus, ils se sentent invulnérables parce qu'ils seront toujours recasés. [Je croyais que Monsieur F. plaignait les dirigeants salariés pour leur manque de pouvoir mais il a aussi choisi, très vite, de m'en donner une caricature qui lui permet de s'en exclure d'autant plus facilement : il n'est résolument pas de
785 ceux-là. Il n'a pas fait l'ENA et il tient à me le rappeler. Lui a réussi à racheter l'entreprise familiale ; il y a investi du capital et ne peut pas se permettre de faire n'importe quoi. A contrario, il reconnaît qu'il est soumis à la tentation de se croire indispensable.]

Après cette longue introduction, Monsieur F. commence par me rappeler qu'il a préparé un écrit : « J'ai repris tes questions et j'ai laissé courir mon stylo. Ça me permet de structurer quelque chose. ». En se relisant, il me dit s'être aperçu qu'il avait repris des « trucs de Goutard »^x avec qui il m'informe qu'il a déjeuné, récemment [ce qui lui permet de glisser, en passant, qu'il
795 déjeune avec des grands patrons et appartient à leur monde]. Il s'est aperçu qu'il plagiait Goutard mais conclut que ce n'est pas grave (« c'est aussi ce que j'aurais dit si Goutard ne l'avait pas dit ») avant de me lister les différents points qui constituent le travail du dirigeant. « Le dirigeant, diriger, c'est 1.- avoir au moins une fois une vision du métier, de la cible, de la stratégie et savoir
800 la rendre visible. Avoir l'idée de la dire en sachant à qui je m'adresse. Et que tout le monde comprenne. » Monsieur F. me signale une lecture qui lui a beaucoup appris : *Les managers porteurs de sens* de Vincent Leenhardt, coach, HEC. Puis il poursuit pour expliquer ce en quoi consiste le travail du dirigeant : « 2.- ensuite, c'est savoir identifier les hommes-clés et savoir les faire venir et
805 les fidéliser. C'est en amont de tout le reste. ». Monsieur F. se dit persuadé que ce sont les hommes qui font l'entreprise, surtout dans son métier qui est un métier de service. Puis il me raconte une histoire, celle d'un P-DG qui avait une boîte aux Etats-Unis et qui n'a pas su s'attacher deux cadres dirigeants. Ces derniers sont partis et l'un d'eux a créé une entreprise concurrente puis a racheté

810 l'entreprise du P-DG. Heureusement, conclut-il, que ces cadres étaient honnêtes : ils en ont demandé un prix correct. Monsieur F. poursuit sa lecture : « 3.- *Au quotidien, c'est assurer a.- la cohésion de l'équipe. Les gens qui se tirent dans les pattes, ça ne marche pas, b.- une vision partagée (comme le dit d'ailleurs Vincent Leenhardt), en référence aux objectifs et sur les valeurs. Celui*

815 *qui croit que faire un croc en jambe pour réussir, c'est pas grave, et bien c'est une erreur.* » Il conclut : « *tout ça c'est bien avant les Kwh et les KF.* ». [Il entend par Kwh : la production]. Monsieur F. poursuit sur ce qu'est le dirigeant et ce que signifie diriger : « *C'est assurer c.- que chacun des "n-1" soit en énergie positive : c'est-à-dire, capable de faire des miracles, qu'il soit sous*

820 *"driver" avec son masque d'attaque.* ». [Je ne comprends pas ce que me dit Monsieur F. mais je vois que lui pense que je connais le sens de tous les termes qu'il emploie. Je sens donc que je ne dois pas le questionner ici car cela romprait l'illusion de connivence et de complicité.]

Il poursuit sa lecture : « *c.- donc, que les "n-1" soient en énergie positive. Ça c'est ce qu'il faut faire, c'est ce qu'on attend de moi. Le prescrit, à long terme et au quotidien. On n'en attend pas moins. Après il y a l'attitude. C'est comment je fais. C'est d'abord une disponibilité permanente pour les n-1. Attention, si un n-3 veut me voir de manière urgente, je le reçois, bien sûr, mais avec son chef. Je suis là pour les aider à résoudre leurs problèmes. D'ailleurs,*

830 *j'anticipe sur tes autres questions : c'est là le plaisir au travail : je cherche toujours à résoudre des problèmes de manière plus ou moins utile, y compris en jouant aux mots croisés. Donc, si un collaborateur vient me voir avec un problème, c'est d'autant mieux parce que je suis alors utile.* ». [L'allusion à sa pratique des mots croisés me renvoie au jeu de Scrabble des agents de maintenance du nucléaire rapporté par Pascale Molinier dans *Les enjeux psychiques du travail*^{vi}. Les mots croisés participent de la résolution de problèmes. Si le travail consiste à résoudre des problèmes, jouer aux mots croisés participe du travail de ce dirigeant. Le besoin de se sentir utile était déjà largement rendu lors du second entretien. Enfin, je remarque que je ne peux rien

840 dire ni n'ai même le temps d'acquiescer, encore moins de prendre des notes lisibles : Monsieur F. a un débit de parole très accéléré. Il parle sans jamais s'arrêter, d'autant plus qu'il a aujourd'hui le support de son écrit.]

Il poursuit encore : « *4.- Diriger, c'est ne rien faire et tout faire faire et aussi ne rien laisser faire.* ». [Silence pour explorer ma réaction ?] « *Ne rien faire, j'entends : ne rien faire soi-même. C'est le principe de subsidiarité : il faut savoir déléguer aux n-1. C'est différent de celui qui contrôle toutes les factures. Ça, c'est maladif.* ». Il m'explique alors que, s'il commençait à faire ça, il n'aurait plus de vision. Il connaît un dirigeant qui fait ça et il n'avait pas de vision pour son métier, il ne voyait pas sa cible. Il savait que ça n'allait pas alors

850 il ne faisait plus que contrôler des factures. Il ne déléguait plus rien. C'était juste sa manière de tenir et de faire croire qu'il était irremplaçable. Puis il se reprend : quand il a dit « *ne rien faire* », il entendait « *ne rien faire, sauf ce que personne d'autre ne peut faire* », c'est-à-dire, par exemple : « *jouer le rôle de veille et le rôle d'arbitre qui met les cartons jaunes* ». [Monsieur F. cite le cas d'un

855 dirigeant inapte, ce qui lui permet aussi de se mettre en valeur. Par opposition, je dois comprendre que lui est parfait en tous points. Il avait peut-être des défauts (il était « *travaillomane* », disait-il), mais il a su se corriger.]

Il me dit aimer faire des sondages, c'est ce qu'il appelle : « [s]e promener le nez au vent ». Il fait des sondages sur la facturation, il se rend à l'improviste sur un chantier. Il emmagasine des « data ». Il m'assure qu'il ne s'agit pas de flicage ou de sanction pour avoir contourné la loi. Il veut simplement voir comment est vécu le quotidien des gens : « *Ce n'est pas du flicage [répétition], mais c'est prendre le café, écouter, bavarder.* ».

Il reconnaît qu'il fait aussi quelque chose d'autre qui est de la manipulation. Cela consiste à « *prendre un sujet en main* », il peut s'agir de n'importe quoi pourvu qu'il soit intéressant et pourvu qu'il sache qu'il est capable de faire mieux que l'existant. Il s'agit de prendre un problème assez facile à résoudre, le souligner lors de communications faites aux collaborateurs et montrer assez vite qu'on a une solution en main et qu'il faut la mettre en œuvre : « *Comme on sait que ça va marcher, c'est une façon assez simple de gagner le respect.* ». A l'inverse, il convient qu'il vaut mieux ne pas parler de certaines choses qui ne vont pas bien si on sait qu'aucune amélioration n'est possible car on ne va rien pouvoir montrer de bien.

Et Monsieur F. continue : « *Les autres ont le nez dans le guidon. Pas le dirigeant. On est payé pour voir loin. Sinon, il y a le simple fait d'exister. C'est rassurant. C'est qu'on soit la solution et qu'on soit ensemble. C'est même ce qu'ils me disent : " quand on a un problème, c'est savoir que tu es là, soit avec déjà la solution, soit on va la chercher ensemble et la trouver". Eux sont la production, moi, je suis la méthodologie. Et c'est réellement important pour eux.* ».

Monsieur F. parle, parle, toujours autant et toujours aussi vite : « *J'aime bien te parler : cela m'aide à réfléchir* » et d'ajouter : « *Ce qui est plaisant, c'est de laisser courir mon crayon. C'est la liberté d'entreprendre. Pas que dans le métier. Le plaisir, c'est aussi le contact avec des gens variés : ça nourrit, ça apprend, ça donne de l'énergie.* ».

Il me dit aussi qu'il n'est « *jamais aussi mal que quand [il a] des emmerdes* » mais elles l'obligent à s'améliorer. Il m'explique qu'il n'est pas intéressé par le « *challenge* » au sens d'être le meilleur : « *être meilleur que le voisin m'indiffère. Je ne me sens pas défini par le voisin. S'il a construit une cathédrale de 100 mètres de haut, tant mieux pour lui. Je n'en ai rien à faire. Ça ne m'intéresse pas.* ». [Depuis quelques instants, le ton devient familier. Monsieur F. se lâche un peu plus. Et surtout, il se détache (enfin !) de son texte.] Pour illustrer ce qu'il entend par « *challenge* », il va chercher l'exemple suivant : « *D'après un sondage récent intitulé : " les Français sont-ils heureux ? ", un français sur trois, s'il fait l'amour trois fois dans la nuit, explique que ce qui fait son bonheur, ce n'est pas de savoir si sa femme y a trouvé du plaisir, c'est de savoir que le voisin ne l'a fait que deux fois dans la nuit. Tout est dans la compétition.* ». Monsieur F. marque alors sa différence : « *Pour moi, le challenge du dirigeant, ce n'est pas le challenge au sens de compétition et de comparaison avec les autres, c'est le challenge au sens de défi à relever face au problème posé. Pour moi, sauter deux ou quatre nanas, être infidèle à sa femme, être fier de plaire à d'autres femmes que la sienne, c'est plus important que de sauter plus de nanas que le voisin.* ». [Non seulement le ton est devenu familier au fil des entretiens mais le registre des allusions à sa sexualité, à sa femme, à son rapport à la fidélité revient aujourd'hui. Il ne me fait

aucun doute que ces allusions aux prouesses sexuelles des Français servent à parfaire sa stratégie de séduction dont la première étape, à Deauville, avait échoué. La comparaison le sert et permet de sous-entendre que : 1.- il fait l'amour trois fois dans la nuit et 2.- il ne s'intéresse qu'au plaisir de sa partenaire et non aux prouesses de ses compétiteurs. Comme je ne suis pas prête à relever le défi de ses allusions fort connotées, je profite de l'occasion de sa définition de son travail comme « challenge » ou « défi à relever » pour lui exposer la définition du « travailler » et des conditions de plaisir au travail en psychodynamique du travail.]

915 Monsieur F. reprend alors le fil précédent : le plaisir au travail. « *Je savoure les réussites. Je fais la fête, je suis content. J'adore aider les autres à grandir. Je ne sais pas pourquoi. C'est un peu ma fierté. C'est l'autojustification de notre propre existence. C'est le côté altruiste. Pour montrer que ça sert à quelque chose et que je peux être utile à d'autres à qui je pourrais apporter des conseils.* ». Il ajoute aussi que le plaisir est dans la liberté des horaires, dans la possibilité de « *faire ce qu'on a envie de faire. Le plaisir, c'est la liberté de choisir ses tâches, la liberté de structurer son temps. Etre maître de son temps.* ». Par exemple, comme il doit rester en forme et a besoin de beaucoup de sommeil, il fait des siestes. Le soir même, il va à l'Opéra et il va donc faire une sieste, après ce déjeuner : « *En fait, en semaine, je peux faire ce que je veux. Si je veux, je passe en sortant m'acheter un costume et des chemises chez Cerrutti.* ». [Monsieur F. choisit toujours avec soin ses exemples de loisirs !]

Il me soule de paroles. D'abord, il m'explique que l'argent n'est pas méprisable : « *Je ne méprise pas les gens qui ont un patrimoine moins élevé ni ceux qui ont fait fortune, d'ailleurs. Si t'as 10 millions d'euros de plus, tu peux t'acheter plus de tableaux, c'est tout ce que t'en tires. Mais ce n'est pas méprisable en soi.* ». Ensuite, il insiste sur l'importance d'être maître chez soi : « *Ce qui est important, c'est l'indépendance. Pouvoir dire "merde" à qui j'ai envie. C'est ça le plaisir. Mais pour ça, il faut être propriétaire de sa boîte. Ça, c'est la réussite première. Le plaisir, c'est d'être un P-DG pas trop pauvre.* ». 935 Puis il fait une allusion rapide au pouvoir de séduction conféré par l'argent et par le statut : « *C'est comme les mannequins décérébrés : on a un potentiel de conquête et un succès phénoménal. On devient plus en vue.* ». Revenant sur les plaisirs de l'argent : « *Et puis, un Poliakoff, tout d'un coup, ça devient un tableau qu'on peut se payer.* ». Et, ne ratant pas l'occasion de mettre en avant quelques-unes de ses connaissances théoriques : « *Le pouvoir, l'autonomie, ça, c'est déjà le quatrième étage de la pyramide de Maslow.* ». Toujours sur le pouvoir : « *Notre pouvoir, c'est aussi le pouvoir d'incantation qui permet de changer l'état d'esprit des gens, de changer le monde local. C'est la boutade du Vieux Sage : "à 30 ans, j'ai prié Dieu pour qu'il change le monde et le monde n'a pas changé. Entre 30 et 60 ans, j'ai prié Dieu pour qu'il change les hommes et les hommes n'ont pas changé. Après 60 ans, j'ai prié Dieu pour qu'il me change, moi, et le monde a commencé à changer".* ». 945 Il me fatigue.

A présent, conformément au script des questions que je lui ai envoyé, Monsieur F. entreprend de me parler de ce qui est moins plaisant. Il reprend la lecture de son texte. Ce qui est moins plaisant, c'est le risque pénal en tant que mandataire social, ainsi que le risque de faillite, risques qui font partie de la routine du métier. Ces risques sont associés au risque du déshonneur : « *La*

955 *blessure est profonde. Quand on n'a plus de fortune, c'est pas seulement humiliant pour soi, on se sent humilié parce qu'on a humilié aussi les autres. On doit jouer au cow-boy devant les enfants. C'est dur à expliquer aux enfants. ».*
 Suit une parabole sur la « *blessure à vif* » de celui à la figure duquel ses amis crachent : « *il y a une peur réelle d'être déchu. C'est le pire.* ». Je pense que Monsieur F. a lu cela et qu'il l'a écrit mais je ne crois pas qu'il l'ait vécu. En revanche, quand il me parle de nouveau de ce qui est « *plaisant* » et qu'il quitte
 960 la lecture de son texte préparé, la parole redevient vivante, habitée. Même si son visage reste toujours aussi impassible, Monsieur F. semble exalté : « *Passer dans les journaux. Ça fait du bien. C'est un signe de reconnaissance. Un jour, la revue de Centrale m'a demandé 15.000 francs pour me faire un article. Mais ça, non. Je suis pas prêt à payer pour cela. C'est pas à ce point.* ».

965 Puis il s'excuse de trop parler. Il m'explique que c'est le symptôme de son doute : « *Quand j'ai des doutes, je me mets en situation de jouer au professeur. Pour gagner du temps, quand je ne sais pas trop quoi dire : je balance ce que je sais. J'aimerais bien enseigner. Ça me permettrait de balancer à d'autres tout ce que j'ai en mémoire morte.* ». Et très vite, il continue et se révèle un peu
 970 plus : ce rapport au savoir, à l'enseignement, au fait de tout savoir, d'être bon élève et d'avoir des bons points, toute cette partie de lui qui est « *polluée par l'éducation de sa sainte mère* », c'est elle aussi qui a fait de lui un « *travaillomane* ».

Sur le bonheur : « *Le bonheur, c'est être capable de laisser monter en soi une émotion et de coller une étiquette dessus. La joie, la surprise, c'est spontané mais il faut savoir les reconnaître. Et aussi les accepter. Une personne sur dix seulement va oser se l'avouer à elle-même. Maintenant, je sais dire : "j'ai envie" sans me juger, je sais ce que je vais faire de cette envie et après seulement, je verrai si c'est bien ou pas bien. C'est dur de voir ce qui se passe dans sa carcasse. Etre en contact avec ses émotions, c'est un travail sacré ! C'est la priorité.* ». Il évoque ici son difficile parcours vers la reconnaissance de ses émotions. Soit il ne ressentait pas, soit il ne reconnaissait pas ce qu'il ressentait. Il m'entretient alors de sa capacité récente à analyser ses émotions, à les reconnaître, à les discriminer et enfin, plus difficile pour lui : à les accepter
 980 comme telles. « *Je me connais bien* », dit-il, « *au point que maintenant, malgré ma mère (?), j'ai appris à m'accepter dans ma globalité et à être capable d'accepter de reconnaître mes désirs même s'ils ne sont pas socialement acceptables. Si j'ai envie de coucher avec une femme qui n'est pas la mienne, je suis capable de le reconnaître : c'est un grand pas en avant. Je reconnais mes propres émotions. J'arrive à ne plus être destabilisé par mes propres désirs. J'arrive à reconnaître mes pulsions et à les accepter comme telles, sans les juger, sans m'auto-censurer* », alors que jusque récemment, il s'y refusait.

[A l'instar de son intérêt pour les notions d'Analyse Transactionnelle, je le soupçonne de prendre - pour m'en parler - ses références dans la littérature
 995 managériale qui, dans la lignée de *l'Intelligence émotionnelle* de Daniel Goleman, porte sur la question de la gestion des émotions^{xiii}. Et je vois bien aussi qu'il prend prétexte du thème de la gestion des émotions pour lancer une nouvelle offensive de « *séduction* » en rappelant son rapport ténu à la notion de fidélité conjugale.] Comme je ne la relève pas, il poursuit, toujours comme si
 1000 rien ne s'était passé et comme s'il n'avait jamais évoqué d'autre sujet que celui

de la gestion des émotions en environnement professionnel... : « *Dans l'entreprise, on autorise l'expression de l'Adulte et du Parent mais pas de l'Enfant : il faut faire rentrer les émotions dans l'entreprise.* ». [Je ne peux pas savoir si Monsieur F. emploie toujours ce jargon ou s'il le fait ici, croyant ainsi
1005 plaire à la psychologue à qui il s'adresse.]

« *Savoir se dire que le verre est à moitié plein. "Think positive", ce n'est pas jalonner la crise avec sa raison, ce n'est pas enjoliver le projet. C'est un état d'esprit dans lequel on est proche de ses émotions. Ce sont des fondamentaux généraux quotidiens.* » [De façon très évidente, Monsieur F.
1010 emprunte beaucoup d'expressions à ses lectures ou ... à son *coach*. Il empruntait aussi, selon son propre aveu, les idées d'un autre pour décrire le travail du dirigeant. Le vocabulaire de l'AT ou de la *pcm* devient, chez lui, un vocabulaire courant. Le « *think positive* » paraît aussi directement repris d'un séminaire ou d'un ouvrage. L'activité de l'entreprise de Monsieur F. n'est pas internationale
1015 et l'anglais comme le jargon du management anglo-saxon n'est pas une référence quotidienne. J'ai l'impression d'un très grand éclectisme. Monsieur F. se pose des questions et, satisfait ou non des réponses qu'il trouve, il ne manque pas d'emprunter la terminologie et de la reprendre à son compte.]

Mais il me rappelle que les notions d'intelligence émotionnelle ne sont pas
1020 ses uniques repères : il sait, grâce à son *coach*, expert en *pcm*, qu'il est un « *extravagant, persévérant, rebelle* ». Grâce à ce même *coach*, il a découvert qu'il y a des types de gens différents et que, par exemple, le type « *rêveur* » n'est ni mieux ni moins bien. C'est juste la façon de communiquer avec eux qui doit changer et s'adapter. Et puis il a appris que quelque soit le type, sous stress,
1025 on dysfonctionne et il conclut, à mon adresse : « *Tu dois avoir étudié ça, de toute façon.* ». Il m'interpelle sur mes connaissances. Il se trompe mais je ne le détrompe pas. Il poursuit : « *Je trouve ça intéressant. Tu vois, j'ai pris 15 minutes pour rédiger 4 pages. Je me suis mis en "écriture automatique". C'est pas évident de trouver l'équilibre famille, travail, vie personnelle, vie spirituelle et qu'il soit ensuite pérenne.* ». Et il m'invite à un séminaire d'une journée,
1030 animé par son *coach*, invitation que je déclinai.

Et puis, soudain, il se détache de nouveau de ses écrits, relâche son vocabulaire et me parle de ce qui n'était pas prévu dans le script de mon courrier électronique : « *J'ai des emmerdes tous les jours, je te rassure. L'éducation des
1035 enfants, la vie de couple, c'est très difficile. On est un chef d'entreprise qui voit loin mais bon, il y a des lendemains qui déchantent. Moi, je suis ingénieur, donc j'ai été formé à identifier les emmerdes. En plus, il faut avoir une vision à long terme et gérer ce long terme, c'est-à-dire structurer la vision dans le temps, sous étape, positiver, avoir du recul et de l'humour sans pour autant verser dans les
1040 grosses histoires cochonnes.* ». [De quoi me parle-t-il ?] « *Et puis, entre deux rendez-vous emmerdants, connaître une nuit d'amour torride [toujours les mêmes allusions...], faire un voyage, se promener, se coller une bonne dose de plaisir et non, se réfugier dans des tâches subalternes mais trouver du plaisir dans les choses. J'ai pas envie de passer mon temps à pleurer contre la
1045 Fédération du BTP, à faire des pleurnicheries contre la Loi Aubry ou contre l'ISF confiscatoire.* »

Cet entretien a déjà duré trois heures. Je range stylo et cahier. C'est alors que Monsieur F. me lance à la va-vite quelques idées comme un récapitulatif

pour m'aider. La première idée qu'il me soumet consiste à faire la différence
 1050 entre dirigeants propriétaires et non propriétaires car les premiers n'ont vraiment
 de compte à rendre à personne sauf à eux-mêmes alors que les deuxièmes
 doivent rendre des comptes et « justifier chaque virgule ». [Monsieur F. l'a déjà
 exprimée : il se répète, « à la virgule près » et ne s'en rend absolument pas
 compte !] Il souhaite aussi que je retienne la différence entre les héritiers
 1055 propriétaires mal orientés qui vont fuir et vendre (Monsieur F. fait une longue
 digression sur le cas d'une connaissance qui a tout revendu au bout de cinq ans
 pour partir dans le sud-ouest de la France pour élever des chevaux) et d'autres
 qui ne sont ni héritiers ni propriétaires mais qui, nommés à la tête d'une
 entreprise, croient être faits pour le métier et sont, en réalité, inadéquats. Il
 1060 semble en vouloir assez précisément aux ... Enarques et me le rappelle. Il veut
 que je le distingue d'eux et se présente encore et encore comme un « plombier »
 et aussi comme un « *Enfant rebelle* » en référence à la terminologie de l'AT et
 de la *pcm*. Mais toute cette aide ultime qu'il m'apporte n'est pas sans attente en
 retour : il souhaite voir ce que mon étude va donner. Il me demande aussi de
 1065 nouveau si je pense qu'il est à sa place.

Enfin, Monsieur F. me fait ressortir stylo et papier pour me donner une liste
 de contacts à interviewer dans le cadre de ma recherche. Il prend son téléphone
 portable et entreprend de me donner les noms des dirigeants, les noms des
 entreprises dirigées et leurs coordonnées téléphoniques. Je note, pensant qu'il
 1070 s'agit de connaissances proches qu'il aurait pu appeler pour prévenir de mon
 prochain appel comme d'autres l'avaient fait. Mais en le voyant dérouler le
 répertoire, je commence à douter. En effet, la liste est longue, très longue. [Je
 pense qu'il veut me montrer son inscription dans un réseau de gens bien
 connus...] Je m'étonne du nombre de contacts. Il finit par avouer que pour
 1075 certains, il a juste leur numéro mais ne les connaît pas personnellement... [Il
 s'agissait donc d'une tentative (ratée) de me faire croire que son réseau de
 connaissances proches était très vaste. Ses rituels de « présentation de soi » ne
 semblent plus tenir, en toute fin de ce troisième entretien.]

L'entretien se termine, enfin [!].

1080 Monsieur F. m'envoie un cadeau de Noël d'entreprise ainsi qu'une carte de
 vœux humoristique dans laquelle il m'indique que le choix d'un cadeau de Noël
 original lui fournit chaque année une source de plaisir au travail.

Pendant l'année qui suit, très régulièrement, il m'envoie des fichiers
 humoristiques circulant sur Internet avec parfois un mail d'accompagnement qui
 1085 souligne toujours « *combien il a le temps ou il prend le temps de s'amuser au
 travail* ».

Un an plus tard, il m'envoie, de nouveau, une carte de vœux accompagnée
 d'un cadeau original. En même temps, ses envois de fichiers humoristiques se
 multiplient au rythme de deux à trois courriers électroniques chaque semaine.
 1090 Les heures d'envoi sont étonnantes : le samedi, en soirée ou vers 1 heure du
 matin. Je suis toujours étonnée de voir ces horaires d'envoi et imagine toujours
 que, précisément, à ces heures-là (la nuit ou le samedi soir), on pourrait imaginer
 qu'il a d'autres choses à faire. J'imagine parfois qu'il s'ennuie. Je pense aussi à
 ses relations avec sa femme dont il ne m'a jamais parlé tandis qu'il m'avait, au
 1095 contraire, longuement expliqué combien il lui était important de séduire, d'avoir
 des « *nuits torrides* », etc. A réception de ces mails, je pense aussi qu'il a envie

de me revoir et lui propose donc un déjeuner en début d'année. C'est chose entendue. Toujours par courrier électronique, il me propose un déjeuner « *pour refaire le monde* ». Après quelques hésitations par téléphone, le jour même sur
 1100 le choix du restaurant (« *on n'est pas là non plus pour la jouer gastronomique* »), il finit par m'inviter de nouveau dans le bar du même palace, lieu du premier entretien.

Quatrième entretien :

J'arrive un peu avant l'heure. Je le vois donner sa voiture au voiturier. Il
 1105 salue ma ponctualité. Je m'installe. Il s'excuse et s'en va. Le serveur me demande si nous voulons être assis sur le canapé, côte à côte ou face à face. J'opte pour la deuxième solution (face à face). Monsieur F. revient. La configuration de la table lui déplait. Il appelle le serveur pour lui demander de nous installer côte à côte puis il se tourne vers moi : « *à moins que ça ne te gêne* ».
 1110 Ça me gêne. Je sais aussi que si je refuse, toute la conversation du déjeuner sera centrée sur mon refus, suivi d'une analyse de PNL^{xiii}, en bonne et due forme, de mon comportement : ce que je veux éviter à tout prix. En effet, je le rencontre pour l'écouter me parler de lui et non pour être exposée à ses questions. Bien entendu, l'épreuve de la fin de soirée à Deauville reste vivace mais je me souviens aussi que, sous certaines conditions, la dissolution du cadre
 1115 habituel de l'entretien permet d'accéder à des thèmes qui ne seraient jamais abordés autrement. Je sais aussi que Monsieur F. a besoin de maîtriser son environnement et que c'est aller dans son sens que de répondre positivement à sa suggestion : c'est peut-être moi qui maîtrise l'entretien (de recherche) mais c'est lui qui maîtrise son contexte : choix du restaurant et de l'ambiance.

Malgré mon accord, je n'échappe pas à un rapide cours de PNL : « *assis à côté, on lève les yeux vers l'autre et il y a réel contact visuel. Il y a de l'affectif. En face, on regarde droit devant et on écoute plus qu'on ne regarde.* ». Monsieur F. ajoute aussi qu'il entend mal d'une oreille et préfère aussi cette situation pour cette raison-là. Immédiatement après, il se reprend et me parle
 1125 d'affectif et de toucher et reconnaît que bien des femmes « *effarouchées* » auraient refusé. Je lui explique qu'être assis à côté au restaurant ne m'effarouche pas mais me rappelle une situation vécue pendant laquelle j'avais vu un couple, ainsi installé, passer leur temps à décrire ce qu'ils voyaient dans la salle. Ce souvenir est véridique. Il n'empêche pas que j'ai été « *effarouchée* » et n'en ai rien voulu dire. Le cours de PNL continue. Monsieur F. évoque alors la notion d'ancrage. L'exemple qu'il prend est le suivant : « *Quand on prend le bras de quelqu'un [ouf, il ne prend pas le mien], la personne réagit différemment selon que ça lui rappelle un coup violent ou la douceur d'un grand-parent.* ». Puis il me félicite de nouveau de ne pas avoir été « *effarouchée* ». Ma ruse a
 1130 fonctionné : la discussion peut commencer.

Monsieur F. se souvient de notre premier et de notre dernier entretien. Assez curieusement, il reste vague sur la rencontre des Trophées de l'Entrepreneuriat de Deauville : « *Je me souviens que c'était sympathique mais, en fait, je ne me souviens plus trop. J'étais très fatigué.* ». [J'avais déjà noté sa
 1140 capacité à changer très soudainement de registre, « *comme si rien ne venait de se passer* », je note maintenant sa capacité à oublier les souvenirs dérangeants (ou les échecs (?).]

Je le remercie pour tous ses envois de courriers électroniques humoristiques.

1145 Il m'explique qu'il a des listes de distribution entre ceux qui peuvent lire des choses « cochonnes » et ceux qui le peuvent moins et fait la différence entre son beau-frère [que je catégorise en conséquence dans les « cochons »] et sa maman [dont je me souviens qu'elle est d'après lui, une « sainte » au sens où elle ne lui laissait pas trop d'espace de liberté pour « ressentir ses émotions » et accepter de ressentir du désir pour une femme.] Je me dis étonnée qu'il arrive à prendre le
 1150 temps de lire les *mails* et de les trier par liste de distribution. J'ajoute que j'ai remarqué que c'est souvent très tard le soir (1 h du matin) ou en soirée le week-end à des heures où on pourrait penser qu'il pourrait faire autre chose... Il m'explique qu'il dort bien et qu'il n'a pas le sommeil entrecoupé : « *J'ai un bon sommeil. L'insomnie, je ne connais pas* », ce qui n'explique que bien
 1155 partiellement le choix de passer ses débuts de nuit devant son ordinateur. Il doit voir mon air sceptique car il ajoute : « *Je ne fais pas de recherche poussée sur le Web. On me les envoie. Je ne fais que les lire et les renvoyer quand je les trouve drôles.* ». Puis il excuse par avance certains envois éventuellement « *un peu salaces* ». Même s'il fait attention à ses destinataires, il ne mesure pas toujours si
 1160 des blagues peuvent choquer ou non. « *Et puis, si c'est au retour d'un dîner arrosé, je peux faire un peu n'importe quoi.* »

Nous sommes interrompus par ce qui semble être le rituel du sommelier. Cette fois-ci, Monsieur F. demande au sommelier de le surprendre. Puis il m'explique que ce jeune homme est excellent. Le précédent sommelier qu'il
 1165 n'appréciait pas (cf. notre premier entretien) est parti. Il m'explique : « *Celui-là, c'est le sommelier du restaurant d'à côté. Il est trop bon pour rester. Il partira.* ». En attendant, il lui apporte des vins au verre du restaurant d'à côté « *qui a une belle cave. C'est rigolo : ça doit complètement désorganiser leur comptabilité car c'est deux entreprises différentes.* ». Nous allions tenter de
 1170 reprendre notre conversation quand le sommelier revient avec un verre. C'est alors que Monsieur F. prend le temps de deviner. Il prend une dizaine de minutes, réfléchit, pèse et soupèse, décrit « *le fruit en bouche* », etc. pour donner enfin sa réponse. Le sommelier part chercher la bouteille. « *J'adore jouer. J'adore m'amuser. Ces dégustations à l'aveugle sont bien plus ludiques que si je commandais quelque chose. Et puis, c'est bien, il n'apporte pas la bouteille. Sinon, on peut deviner à la forme. J'ai ri tout à l'heure quand tu as commandé de l'eau. Sole grillée, Badoit : c'est exactement ce que je prends le plus souvent.* ». [Evidemment, comparant ce déjeuner avec celui du premier entretien et voyant la réaction du sommelier, manifestement habitué à ses demandes, je
 1180 n'en crois rien.] « *Là, c'est bien, on peut ne prendre qu'un verre. Finalement, je ne suis qu'à 40 kilomètres.* » En référence à ses justifications, je pense qu'il me parle de la route qu'il lui reste à faire après le déjeuner pour rentrer à son bureau. En réalité, il fait allusion à la devinette : il a mentionné un terroir qui se trouve à 40 km de celui du vin qu'il goûte. La session n'est pas terminée. Monsieur F.
 1185 fait la liste et décrit chacune des bouteilles qu'il a ouvertes pour ses amis au cours de la soirée de samedi : Château d'Yquem 1996, Cos d'Estournel 1986. Monsieur F. parle, parle, parle toujours autant. Il ne met pas seulement en avant ses connaissances. Il met aussi en avant son statut : il a de l'argent et me montre comment il le dépense. Il me répète que, d'habitude, il prend une sole et de l'eau
 1190 [plus il le répète, moins je le crois] et me parle aussi du « *fameux club sandwich au homard : si tu veux, tu peux changer ta commande et le prendre* ». [Toujours,

l'argent ostentatoire...]

Il m'explique qu'il déjeune tous les jours : « *c'est ma parenthèse* ». Je me souviens que les deux dernières fois, il ne rentrait pas à son bureau après. Cette
 1195 fois-ci, ce n'est pas le cas. Il doit y retourner car c'est la période des entretiens
 annuels : « *J'assiste à tous les entretiens. Même si ce n'est pas moi qui les
 fais. De toute façon, j'ai moins besoin de tout le temps être là. Je ne dirige plus
 maintenant. Je ne suis que Président. Je déjeune tous les jours. Avant, c'était
 que des relations d'affaires. Maintenant, deux fois sur trois, c'est avec des amis.*
 1200 *C'est pas désagréable. C'est le luxe de pouvoir organiser son temps en fonction
 et autour des quelques contraintes qui demeurent.* ».

Revenant sur les entretiens annuels, - sans que j'y voie d'abord de lien -
 Monsieur F. me parle beaucoup de « gestion des émotions ». J'avais déjà noté
 son rapport étroit à un certain genre de littérature et de connaissances : l'Analyse
 1205 Transactionnelle (AT), la programmation neuro-linguistique (PNL), et la notion
 d'Intelligence émotionnelle (IE). Il évoque une table ronde à laquelle il a dû
 participer pour BFM et dans laquelle il a lancé que « *l'entreprise n'était pas
 prête pour les émotions* ». Il me reprend tout son argumentaire : « *L'entreprise
 peut accepter le Parent, mais pas vraiment le Parent nourricier ; elle accepte
 1210 l'Adulte mais pas l'Enfant.* ». [Monsieur F. a oublié qu'il m'a dit exactement la
 même chose sous exactement la même forme lors du deuxième entretien.] « *Moi,
 j'ai envie d'accepter aussi l'Enfant. Récemment, on devait faire un pot d'adieu à
 un collaborateur qui partait à la retraite. Je passe voir son directeur pour lui
 demander s'il a fait le discours. Il me dit qu'il n'y arrive pas : il ne trouve rien à
 1215 dire. Il demande que je le fasse à sa place mais je n'y tiens pas. Finalement, le
 jour arrive. C'est bien le directeur qui fait le discours. Ça dure une demi-heure.
 C'est long. Il bégaye. Il bafouille. Il cherche ses mots. Tout le monde est
 suspendu à ses lèvres. Certains y vont même de leur petite larme. C'est hyper
 émouvant. Pourtant, ce directeur est connu pour ne jamais exprimer ses
 1220 émotions. Ou plutôt, quoiqu'il arrive : il exprime de la colère. Il n'arrive pas à
 discriminer et tout ce qu'il ressent se traduit par de la colère. Là, rien. Je lui ai
 dit en entretien annuel : " tu as exprimé ta peine et le plaisir que tu as eu à
 travailler avec lui et les gens t'ont trouvé plus génial que génial et bien meilleur
 que d'habitude." » Monsieur F. en profite pour faire un schéma sur un coin de
 1225 set de table en papier pour me montrer la différence entre le spectre large des
 émotions ressenties, le spectre moins large des émotions acceptées et le spectre
 souvent étroit des émotions exprimées. Il convient qu'on ne peut pas tout
 exprimer. « *Ça ne se fait pas.* » Mais ajoute : « *si une femme pleure ou si un
 homme se met en colère, parfois ça vaut mieux parce qu'on va pouvoir traiter ce
 1230 qui ne va pas.* ». L'exemple de « *une femme pleure/éclate en sanglots et un
 homme se met en colère* » est repris trois fois. La quatrième fois, Monsieur F. se
 reprend et me dit : « *enfin, bon, un homme peut aussi pleurer et une femme se
 mettre en colère...* ».*

Il rappelle que, pour ce qui le concerne, il a longtemps rejeté ses émotions.
 1235 « *Je ne les acceptais pas. Sentir du désir pour une femme qui n'est pas la
 mienne : je ne pouvais pas l'accepter. Sentir du plaisir, etc.* ». [Ici encore,
 Monsieur F. ne se souvient pas qu'il m'a déjà longuement parlé de son déficit
 d'acceptation des émotions ressenties et qu'il avait pris les mêmes exemples
 pour illustrer sa difficulté. Je note que l'absence de ressenti est un grand sujet.]

- 1240 « *Ça va mieux maintenant. Ça me fait penser à ma fille, quand elle avait 10 ans. Elle avait beaucoup pleuré. Je l'ai prise à côté de moi - complètement en approche PNL - [Je sursaute à cette évocation : la PNL, largement utilisée à des fins quasi manipulatoires dans l'exercice de son métier, déborde dans le hors-travail, montrant bien là une impossibilité de « se couper en morceaux » suivant*
- 1245 *les circonstances et les situations dans le travail et en dehors du travail.] - elle avait beaucoup pleuré et semblait inconsolable. Je lui demandais si elle pouvait me raconter et si je pouvais la consoler. Ça ne semblait pas possible : "c'est trop grave", disait-elle. Finalement, il s'avérait qu'elle avait rêvé que sa maman était morte et elle se trouvait très méchante d'avoir rêvé ça. Je lui ai rappelé*
- 1250 *qu'elle s'était disputée avec elle la veille avant de s'endormir et je lui ai expliqué que le rêve a repris cette dispute. » Il a alors tenu la même explication à sa fille qu'à son collaborateur sur les émotions ressenties, les émotions acceptées et les émotions exprimées et il me montre le schéma des spectres des émotions dessinées sur le coin de set de table. Il me raconte cette anecdote avec*
- 1255 *sa fille avec beaucoup de conviction. Si elle est vraie ou s'il pense que c'est effectivement comme cela qu'il a fait avec sa fille, c'est-à-dire de la même façon qu'avec son collaborateur, cela montre aussi qu'il ne peut pas faire différemment « au travail » et « à la maison ». Peut-être aussi s'agit-il d'une reconstitution des faits et d'un parallélisme des situations revu après-coup. A ce sujet, mon air dubitatif au vu du schéma des spectres d'émotions a dû apparaître évident car il*
- 1260 *semble interpellé et me dit : « Bon, d'accord, je ne lui ai pas fait le schéma. ».*
 [L'espace d'un temps très court, je me demande ce qu'il en est de toutes les autres choses qu'il me raconte : sa façon d'être à l'aise sur le plateau de BFM pour discourir de la gestion des émotions, son aisance à passer des après-midi
- 1265 *dans des galeries de peinture pour y déceler des tableaux de valeur (pour très cher), sa capacité de séduire les femmes depuis qu'il a le statut de Président d'une boîte, etc. etc. Puis je me reprends : peu importe le vrai du faux, c'est ce qu'il veut faire passer et, vrai ou faux, cela doit avoir une signification.]*
- Monsieur F. s'enquiert alors de savoir si j'ai appris la PNL à HEC. Je pense
- 1270 *lui expliquer pourquoi ça ne fait pas partie du cursus et commence par dire : « Je veux bien reprendre des éléments du cursus d'HEC. Peut être que vous regardez ça en ce moment de près avec votre fille qui a 17 ans et qui va devoir bientôt se déterminer... ». Monsieur F. me répond que « pas du tout » : « notre fille de 17 ans ne sait pas du tout ce qu'elle veut faire plus tard. Elle ne sait déjà pas ce*
- 1275 *qu'elle veut faire deux jours plus tard. C'est notre petit oiseau. ». [Je trouve la formule jolie mais trop jolie pour ne pas cacher une certaine inquiétude. D'autant plus qu'au second (ou troisième) redoublement de son fils aîné, Monsieur F. m'avait également dit que « ce n'était pas très grave », petite formule qui semblait lui permettre de ne pas se confronter trop longuement à*
- 1280 *cette question. Je reste pourtant intriguée par la non performance scolaire ou le peu de détermination de ses enfants pour construire leur propre avenir. J'avais d'abord pensé à une sorte de rébellion du fils contre son père, érigé en contre-modèle et porteur d'idéal inatteignable (Grande Ecole, direction d'entreprise). Je demande à Monsieur F. s'il a bien aussi un fils plus âgé. « Oui. Un fils de 22 ans*
- 1285 *et une fille de 20 ans. » [Je réalise que le bachelier redoublant l'année dernière avait... 21 ans. Ce qui ne concorde pas avec le « ce n'est pas grave ».] De son fils, Monsieur F., malgré ma relance, ne veut pas parler. Il revient sur ses filles*

et surtout, sur son rôle de père qu'il entend jouer suivant les préceptes de ses lectures en « psychologie ». Il a lu les dégâts que pouvaient faire sur une fille le regard de son père et une remarque du style : « *t'as un gros ventre* ». Lui-même dit ne pas avoir été épargné par ce type d'erreur (ou plutôt sa fille n'a pas été épargnée). Il se souvient ainsi d'une remarque qu'il n'avait pas voulue blessante et qu'il pensait même amusante, s'agissant d'un jeu de mots. Sa fille était plus petite et nageait avec une amie dans une piscine, l'été, au soleil. Et il avait alors dit : « *Oh ! Regardez, une mare à thons* ». Elles n'ont pas apprécié du tout. Il ne s'était pas rendu compte. Depuis, il me dit faire attention.

Il me demande ensuite où j'en suis. Je lui fais part de ma nouvelle orientation professionnelle et lui donne quelques éléments sur ma mission actuelle. Monsieur F. me fournit alors une multitude de conseils, non pas sur la façon de conduire ma mission, mais sur la façon de me faire rémunérer. Il s'étonne du fait que je n'aie pas fait de carrière, rappelle les 6 types de la *pcm* et cherche à me catégoriser. Son choix finit par se porter sur : « *travaillomane en phase rêveuse* ». Puis il ne se ménage pas pour me lister toutes les caractéristiques de ce type de personnalité : modalités de résistance au stress, etc. J'écoute poliment et lui fais remarquer qu'il se réfère énormément à ces notions qui lui permettent de structurer son monde, de catégoriser les gens à qui il a à faire et d'appliquer ensuite la bonne technique de PNL en relation avec le diagnostic établi sur son interlocuteur. « *Non, me dit-il, je ne cherche pas à te classer.* » « - *Moi pas, mais les autres ?* » « - *Oui. Les autres, ça m'aide ensuite dans mes relations avec eux. Et moi, ça m'a aidé à me comprendre moi-même.* » « *Mais on a dû t'enseigner tout ça à HEC* ». Je réponds par la négative. Il passe. Nous y reviendrons plus tard.

Monsieur F. poursuit alors sur un tout autre sujet : à propos de la table ronde de BFM organisée sur le thème des émotions dans l'entreprise, il lui vient par association d'idées, l'idée de me parler de ces réunions de réseaux de dirigeants pour « *se rapprocher de ton thème sur la représentation publique des dirigeants. Je sais bien qu'il y a un certain snobisme à dire qu'on côtoie des gens connus mais bon, j'assume. J'aime bien rencontrer des gens connus et pouvoir ensuite en parler. J'ai une copine qui a monté une association de PD.* ». Il arrête de parler et cherche du regard à mesurer ma surprise. « *PD : on les appelle comme ça, les propriétaires dirigeants, et il fallait un intervenant. J'ai convaincu un ami (personnalité très connue) de faire une intervention. Il voulait pas. Il disait que c'est pas son truc. Mais je l'ai convaincu. Je lui ai dit : "il ne reste pas tant que ça de sociétés éponymes en France, quand même..." Mais bon, c'était pas son truc. Il faut savoir que les présentations et représentations en public, c'est pas toujours facile pour tout le monde. Simplement, je crois qu'il faut le faire.* »

Monsieur F. me glisse incidemment qu'il est à la recherche de tableaux et passe pas mal de temps dans les galeries d'art. Et ajoute : « *je n'arrive toujours pas à reconnaître les tableaux de valeur de ceux qui n'en ont pas. Parfois, y'en a un qui me tente et il n'est pas très cher, parfois y'en a un que je trouve moche et il vaut 3 millions d'euros. Je n'y comprends rien.* ». [C'est la troisième fois qu'il me mentionne sa recherche de tableaux, sans jamais omettre de me mentionner le prix. Tout comme il affichait sa possession d'une cave importante ou comme il me proposait de choisir le plat de homard.]

Il enchaîne sur son train de vie. Comme pour tous les thèmes qui

- s'enchaînent sans toujours de liaison, je n'ai rien demandé à Monsieur F. : il parle tout seul et sans arrêt. Il me dit : « *Moi, je n'ai pas de train de vie. Je ne dépense pas énormément. Je refuse de dépenser tant que je suis endetté. Après, on verra. Je ne fais donc rien d'exceptionnel. Je ne cherche pas à avoir un train de vie ostentatoire.* ». [Ce qui contraste avec le détail avec lequel il m'a déjà reparlé de sa quête d'objets d'art comme avec sa présentation au sommelier de tous les grands crus dégustés chez lui lors du dernier week-end...] Il me dit qu'il a des amis de tous genres... : « *Pour mes 40 ans, je les ai fêtés à l'Arpège^{xiv}. Et là, il y avait aussi bien des gens qui ont un patrimoine dix à cent fois plus*
- 1340 *important que le mien que des gens qui mettent les pieds pour la première et sans doute dernière fois dans un 3 étoiles. Mais bon, c'était très bien. On avait la salle en sous-sol, tu connais ? Et puis Passart, il me fait ce que je veux.* ». [Encore une recherche de connivence, encore une évocation, incidemment, de son aisance financière à laquelle s'ajoute ses relations avec des « grands » (très riches puisqu'ils ont un patrimoine au centuple du sien ou très reconnus)].
- 1350 Il ajoute qu'il n'a pas skié depuis deux ans. [Thème de saison car nous sommes en janvier.] Puis il m'explique comment il skie et où : « *Moi, je n'aime que les murs de bosses, style Argentières, tu connais ?* » [Toujours, ce jeu sur la connivence et la complicité d'appartenance à un même monde ... : j'acquiesce.]
- 1355 « *Sinon, Verbier est pas mal. Ou la descente de Zermatt. Mais, en fait, le top, c'est quand même le hors-piste et la dépose en hélico.* » Il me parle alors d'un village en Italie de l'autre côté du Mont-Blanc : « *Là, à mon avis, tu peux pas connaître [après la recherche de complicité, la recherche de domination l'a emporté], c'est un village sans télésiège et sans remontées, il n'y a pas de pistes*
- 1360 *mais un domaine skiable grand comme celui de Val d'Isère. C'est que de la dépose. Une fois, on a fait 49 déposes. Mais là, il faut avoir des cuisses en béton.* » [Je constate que, en dépit de son annonce, il a tout de même un train de vie. Soit il ne s'en rend pas compte et pense que tout un chacun fait « *des déposes en hélico* », soit il veut m'impressionner.]
- 1365 Le déjeuner a commencé à 12h45. Nous partons à 15h30 car Monsieur F. doit être à son bureau une heure plus tard. Il souhaite me raccompagner en me rapprochant de chez moi. Nous sortons de cet hôtel en même temps qu'un couple composé d'un homme âgé que portier et voiturier appellent « *Monsieur le Professeur* » et de sa compagne, une jeune femme à l'allure de mannequin. En
- 1370 attendant les clés de sa voiture, Monsieur F. me glisse : « *Tu crois que c'est sa fille ?* ». Dans sa voiture, la remarque précédente lui permet d'aborder l'un de ses thèmes de prédilection en fin de repas : son pouvoir de séduction auprès des femmes. « *Quand j'étais à Centrale, jamais je ne pensais aux filles. Loin de moi l'idée de penser que j'avais un quelconque pouvoir de séduction et, de toute*
- 1375 *façon, j'étais uniquement intéressé à trouver celle qui éventuellement pourrait être la mère de mes enfants. Et puis, de toute façon, j'étais trop inhibé pour penser à collectionner des conquêtes. Après ça, il y a eu ma phase "travaillomane" acharné. C'est vraiment tout récemment que j'ai réalisé que depuis que c'est écrit P-DG sur mon front, j'ai un pouvoir de séduction auprès*
- 1380 *des femmes que je n'avais pas avant.* » [Monsieur F. ne sait pas ou ne sait plus qu'il m'en a déjà parlé exactement dans les mêmes termes. Je remarque au passage que Monsieur F. ne me parle pas de sa phase de séduction de son épouse.]

Il me parle ensuite de sa voiture et de son absence de problème de parking.
 1385 « *J'ai récemment acheté un 2^{ème} appart comme extension du 1^{er}, ce qui fait que j'ai une cave supplémentaire et un parking en trop. La cave, je peux l'utiliser. Le parking, il ne sert à rien. Mais bon, qu'est-ce que je pourrais en tirer : 200 euros par mois ? Le luxe, c'est ça aussi, ne pas avoir à s'embêter pour des petits riens. A la limite, le parking, il peut servir à des amis en visite. Sinon, c'est sûr,*
 1390 *si j'étais à 200 euros près, je le louerais mais ce n'est pas le cas. Le luxe, c'est de ne pas avoir à se soucier de ça. »*

En chemin, je note une conduite hyper sportive, des freinages brusques et des prises de risque que je pense inutiles.

Puis il reprend sur la question de la gestion des émotions qui, décidément,
 1395 lui tient à cœur. Il m'explique [en fait, il me l'a déjà dit dans les mêmes termes, lors de notre second entretien mais ne s'en souvient pas] que « *par éducation* », sa mère acceptait qu'il puisse ressentir des émotions mais lui interdisait de les exprimer publiquement. A la fin, il s'apprenait même à ne pas les ressentir. Ainsi, me dit-il, « *il y a dix ans encore, je n'aurais même pas été en mesure de te*
 1400 *dire : je suis content de te voir.* ». Après ça, on lui a souvent reproché d'être froid et distant. Les gens ont tendance à dire : « *malgré tout, il est finalement sympa* ». Il reconnaît qu'il garde un certain malaise qui l'empêche de ressentir vraiment les choses et encore moins de les exprimer. « *Mais c'est un sacré avantage en négociation car celui qui est en face ne sait pas à quoi s'en*
 1405 *tenir. Face à un client mécontent qui cherche à négocier des indemnités de retard, etc., je ne laisse rien paraître. C'est très dur pour l'autre : il ne sait jamais ce à quoi je vais consentir. Dans mon métier, il vaut mieux ne rien montrer de ses émotions. C'est par contre un problème pour les proches. Ça se tient moins bien.* » [Monsieur F. semble être décidément « entier », ne change
 1410 pas au fil des situations et de l'entourage. C'est son comportement au travail qu'il rapporte chez lui. En revanche, ce comportement a pu être renforcé par les succès remportés (« *dans mon métier, il vaut mieux ne rien montrer* ») mais il n'est pas construit par ce métier car c'est bien sa mère qu'il désigne comme l'origine de sa difficulté à ressentir et son impossibilité à exprimer.]

Il m'explique aussi qu'il n'est pas très à l'aise dans les événements mondains. Il continue de s'en sortir, comme autrefois, par l'humour. « *Dans un cocktail mondain où, de toute façon, on n'est pas là pour rentrer dans des relations suivies ou intimes, j'utilise l'humour mais c'est un filtre pour ne pas*
 1415 *vraiment entrer en contact avec l'autre.* » [Je pense à son visage impassible, à
 1420 son inexpressivité ici partiellement expliqués.]

Sur ce, nous prenons congé. Monsieur F. me salue : « *n'oublie pas de m'appeler, dans deux semaines, dans deux mois ou dans deux ans : j'aimerais bien connaître les résultats de ta recherche.* ».

Entretiens de recherche

- **Monsieur B.**
- **Monsieur P.**

Les coordonnées de Monsieur B. et de Monsieur P. m'ont été données par un ami qui les côtoie au sein du réseau *Croissance Plus*. Cette association professionnelle d'entrepreneurs fédère les dirigeants d'entreprise en forte croissance et leurs partenaires (banques, cabinets d'avocats, de conseil, d'audit, de recrutement, de capital-risque, *business angels*, etc.).

Au préalable, j'avais envoyé à mon ami un courrier électronique expliquant ma démarche et les raisons pour lesquelles je souhaitais rencontrer des dirigeants d'entreprise. Il a utilisé ces informations pour construire un nouveau courrier, destiné à Monsieur B. et à Monsieur P. , leur demandant de me recevoir.

Entretiens avec Monsieur B.

**Président-Directeur Général – secteur distribution
Formation : Ecole Centrale de Paris, 41 ans**

1 [Monsieur B. est une figure médiatique bien connue. Accéder à la
« présentation de soi » de ce type de personnalité me ravit. Avant notre rendez-
vous, je prends le temps de lire un grand nombre d'articles de presse le concernant.
Je remarque que dans la majorité de ces articles figure sa photo (Monsieur B. est
5 plutôt bel homme et connu pour être toujours « tiré à quatre épingles »). Parce qu'il
s'agit d'une personnalité reconnue par les média, je suis aussi un peu inquiète. Je
sais qu'il a accepté cet entretien pour rendre service à cet ami en échange d'un
service que cet ami lui avait rendu. Les conditions d'un bon déroulement de cet
entretien me paraissent d'emblée assez limitées. En effet, non seulement - à l'instar
10 des autres dirigeants que je rencontre - Monsieur B. n'a aucune demande, mais en
plus, il s'est vu quelque peu contraint d'accepter de me rencontrer. Je crains qu'il
ne m'accorde que très peu de temps et ne manifeste, très rapidement, son souhait
d'en finir au plus vite.

Pour toutes ces raisons, je sur-prépare ma « présentation de moi » de manière à
15 attirer son attention et susciter son intérêt. Connaissant les positions politiques et
l'engagement syndical fort de Monsieur B., je veux en tenir compte pour ne
commettre aucun impair et ne pas risquer de lui être désagréable en début
d'entretien. Je choisis même de m'en servir pour lui être, au contraire, agréable.
Ainsi, je décide de mentionner mon rattachement au laboratoire de psychologie du
20 travail et de l'action et de ne rien cacher du thème de la souffrance au travail et des
terrains de recherche et d'intervention habituels. Mais, en même temps, je pense
souligner aussi l'usage répandu de termes péjoratifs pour caractériser les dirigeants
d'entreprise et mentionner mon diplôme HEC comme pour suggérer que je pourrais
partager ses idées. C'est donc au prix d'une présentation idéologique de mon travail
25 scientifique - absolument contraire aux dispositions que j'ai tenu à rappeler dans
l'introduction de mon travail - que je pense amadouer mon interlocuteur et le
convaincre de ne pas interrompre trop rapidement notre entretien.]

L'entretien est prévu dans ses bureaux, au siège de l'entreprise. Je remarque
que les bureaux sont récents. Le déménagement a eu lieu quelques semaines
30 auparavant. A l'accueil, je ne manque pas de remarquer la photo du Président en
format 20 x 40, encadrée et présentée sur le mur qui fait face à l'entrée, juste à côté
de l'hôtesse : ainsi placée, elle ne peut échapper à l'attention de personne. [Je suis
ravie : suite à ma lecture de la presse, je m'attendais à voir devant moi la
personnification même du dirigeant préoccupé de l'image qu'il donne. Cette
35 impression est ici confirmée et, avant même de le rencontrer, j'ai l'impression de
tenir l'exemple d'un dirigeant qui répond à la description imagée du dirigeant
narcissique, perdu au fond de son miroir^{xv}.]

J'attends près d'une vingtaine de minutes car Monsieur B. est en réunion et sa
réunion ne se termine pas. Cela me donne le temps d'observer. Je remarque des
40 femmes jeunes et jolies, habillées avec grand soin. Je remarque des hommes jeunes,
- la quarantaine ou moins -, déambulant d'un pas vif dans les couloirs et présentant
tous une caractéristique très inattendue : une coupe de cheveux assez similaire à

celle de leur Président. Parfois, en cas de calvitie naissante, le résultat est médiocre. Je pense immédiatement au processus d'identification au leader évoqué par Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac^{xvi} : si l'explicitation de ces processus est insuffisante, force est de reconnaître que certains comportements étranges sont observables à l'œil nu. En plus de la coupe de cheveux, je remarque que les hommes que je vois passer sont habillés impeccablement. Jamais une chemise ne s'aventure hors du pantalon. Ils ne semblent pas transpirer. Mais, de même que le résultat des coupes de cheveux est toujours inférieur au modèle, ces hommes sont également un peu moins « tirés à quatre épingles » que l'image photographiée de leur Président. Enfin, je passe le temps en m'amusant à me demander comment celui qui est différent (petit ou chauve) pourrait se vivre dans un tel environnement. Visiblement, l'apparence doit jouer un rôle important et ce profil-là ne semble pas recruté. A force d'attendre et d'observer, je deviens obnubilée par ce thème. J'en viens à oublier que cette entreprise produit des services aux entreprises et aux particuliers, qu'elle opère dans un secteur d'activité qui exige de ses collaborateurs des compétences spécifiques et un travail à réaliser qui ne dépend en rien de leur apparence physique.

L'apparition de Monsieur B. me sort de mes pensées. Il sort de réunion, s'avance vers moi, s'excuse très chaleureusement de son retard et m'invite à le suivre dans son bureau sans attendre. Son bureau est assez modeste. Je m'en étonne. Partout aux murs : des graphiques, des tableaux mais aussi des photos de ses enfants. Nous nous installons autour d'une petite table de réunion ronde. Je pourrai prendre des notes. Monsieur B. est assis directement en face de moi et me regarde droit dans les yeux. Je vois qu'il ne cherchera à éviter ni mon regard ni mes questions. Je prends confiance. L'entretien démarre dans une ambiance propre aux échanges directs et, je le pense, sans faux-fuyants.

Je remarque, au passage, que l'image réelle est conforme à la photo. Bien que nous soyons en fin de journée, Monsieur B. est, en effet, impeccable. Chemise blanche, cravate rose, visage bronzé, cheveux coiffés avec soin. Sans aucun doute, il fait très attention à son apparence. Et il va falloir que je dépasse cette apparence. En effet, Monsieur B. n'est pas seulement « beau » - comme me l'avait annoncé la presse - : il travaille. Il semble même qu'il travaille consciencieusement. En effet, à ma stupéfaction, il sort le courrier qu'il avait reçu de mon ami. Je vois qu'il l'a relu avant cette rencontre et qu'il y a porté quelques annotations : il a préparé cet entretien.

Je commence par lui demander comment il caractériserait son travail. Il trouve que c'est difficile à expliquer : « *c'est être tout seul, avoir tout à faire, parfois ne pas savoir par où commencer.* ». Il se qualifie d'entrepreneur plus que de dirigeant, le second terme n'est que la conséquence du premier. C'est parce qu'il a créé qu'il dirige... En effet, ma lecture préalable de la presse m'avait appris qu'après quelques années passées dans l'industrie, Monsieur B. avait créé une première société qu'il avait revendue quelques années plus tard. Enrichi par cette vente, il avait ensuite réinvesti la quasi-totalité de ses gains dans cette nouvelle entreprise, ce que bien des journalistes ont désigné depuis comme une « folie ». Je me souviens aussi qu'en plus d'être présenté par tous comme l'incarnation du dirigeant préoccupé de son image, Monsieur B. fait aussi partie de ceux qu'on désigne comme « fous ». C'est « polluée » par ces informations que je continue de l'écouter.

Il poursuit : « *Ce boulot, c'est un pari, un challenge, une ambition.* ». Puis il entreprend de me détailler combien, au début, c'est « *un boulot absolument terre à terre et très concret.* » : il s'agit de passer le week-end à organiser des séances de recrutement, à chercher des bureaux, à louer un appart', à chercher des partenaires et puis le reste du temps à trouver des banques qui veulent bien vous prêter de l'argent et à peaufiner la présentation de son projet pour les attirer, lever des capitaux et trouver le premier client. Il conclut : « *C'est tout ça parce que je suis directeur-créateur. Mon travail, c'est donc ça : avoir une ambition et la transformer en projet.* ». Au quotidien, ça l'oblige « *à passer toutes les cases en revue pour voir si je ne laisse pas passer l'erreur* ». Les qualités requises pour cela sont la patience et « *énormément de confiance en soi* » et il ajoute : « *Il ne faut pas être trop flemmard, non plus, en termes de tâches ingrates. Il faut aussi s'occuper de commander le PQ car au début, personne ne le fera. On est tout seul pour tout.* ». Puis, Monsieur B. me rappelle qu'il ne se considère pas comme un manager. D'ailleurs, il en veut pour preuve qu'il a des managers parce que lui-même n'est pas très bon manager. Il se voit uniquement comme un créateur-développeur. Le reste (gestion des hommes, organisation du travail des autres, etc.) paraît l'ennuyer. Il m'explique que sa grande satisfaction est de voir les choses se développer. Il y a des temps forts. Il adore voir quand les gens commencent à « *parler l'entreprise* ». C'est pour lui « *une très grande satisfaction : de les voir et de les entendre comme ça, ça me donne l'impression qu'ils s'épanouissent.* » Je ne manque alors pas de repenser à ces hommes que j'ai vus, quelques minutes plus tôt. J'avais observé leur mimétisme physique. J'apprends maintenant qu'il y a sans doute un mimétisme verbal puisqu'ils « *parlent l'entreprise* » comme on parle une langue (celle du Président ?). Je remarque aussi que Monsieur B. est suffisamment lucide pour se contenter d'une « *impression* » d'épanouissement. Il ne semble pas dupe de la présentation ou re-présentation donnée par ses employés pour le rassurer sur leur bonheur de travailler dans l'entreprise qu'il a créée. Je pense encore aux conclusions de Manfred Kets de Vries concernant les dirigeants à personnalité « *dramatique (...) rassurés par les réactions de leurs employés qui agissent comme une sorte de miroir flatteur.* » dans *Combat contre l'irrationalité des managers*^{xvii}.

Monsieur B. s'interrompt, relit rapidement mon mail puis il entreprend de me raconter comment il s'y prend pour faire ce qu'il a à faire. C'est en effet ainsi que j'ai libellé l'une de mes questions. Pour lui, sa première étape consiste à se créer un entourage professionnel constitué de gens compétents, puis de déléguer, « *un peu par flemme* ». [Je pense que le terme est provocateur, compte tenu de ses réalisations (créations d'entreprises), parce qu'il vient tout juste de me dire que pour faire ce qu'il fait, il ne faut pas être « *flemmard* » et parce que j'ai vu qu'il a même travaillé sur mon mail.... Ou peut-être est-il « *flemmard* » « *en secteur* », c'est-à-dire « *flemmard* » pour tout ce qui concerne les tâches de direction qui lui conviennent moins, qui ne l'intéressent pas ou qui l'ennuient ?] Car ce qu'il aime, c'est identifier des opportunités et les possibilités d'avoir encore d'autres ambitions et c'est aussi développer des projets spéciaux et atypiques : « *C'est ça que je trouve passionnant : créer et développer. C'est ce que j'aime faire. Si je n'ai pas ça, le reste, à vrai dire, m'ennuie.* ». [Et je soupçonne que bien des tâches l'ennuient : les tâches qui n'ont pas à voir avec la création, le développement et la production d'idées innovantes. J'entends bien qu'il déteste s'ennuyer ce qui, à ce moment-là, fait écho à la plainte manifeste et exprimée par Madame V. sous la forme de son

« *ennui de travail* » (ANNEXE 2).]

140 Comme pour illustrer ses propos par un exemple de tâche ennuyeuse, il reprend : « *Communiquer en externe et en interne, j'aime moyen* ». [Je note immédiatement le contraste avec l'image que j'avais retenue de mes lectures. Que croire ? J'ai pourtant l'impression qu'il est sincère.] Il m'explique qu'il ne
 145 « *manage pas [ses] managers* ». Il sait leur donner des sujets de réflexion mais : « *manager, je sais pas trop faire* » et il reprend : « *Ce qui me plaît, c'est créer un business. A partir de rien, vous le voyez prendre corps. Ça se matérialise. Comme un enfant. Ou non, plutôt comme une maison qu'on construit avec les fondations, les murs, d'étage en étage et le toit.* ». Bien sûr, il ne cache pas l'existence de
 150 certaines contraintes. Allant de rendez-vous en rendez-vous sans avoir le temps de se poser, il y a d'abord la contrainte de temps : « *En temps normal, on n'a pas le temps d'avoir des idées.* ». Sans cesse sollicité, il doit se faire connaître et diffuser ce qu'il pense dans des articles de presse, rencontrer des gens. Mais il a une parade qui consiste à saisir les idées là où elles surgissent, quel que soit le temps : « *C'est en vacances que j'ai les meilleures idées. J'essaie de les noter pour ne pas les*
 155 *oublier. Ou je me fais des mails. Et à mon retour, je les refile aux managers.* ».

Monsieur B. veut bien « *faire tout seul* » quand c'est au stade de la création et qu'il faut tout faire mais, après cette phase très spécifique et pleine d'enthousiasme, il « *aime moins* » faire ou « *aime moyen* ». « *La clé* », me dit-il, « *c'est de savoir ce qu'on aime faire puis de mettre en place l'organisation qui va avec.* ». Lui, c'est
 160 « *créer et développer* ». Comme il n'aime pas faire le reste qui vient après (c'est-à-dire faire le manager), il sur-responsabilise ensuite ses managers qui doivent tout faire. Il fait donc très attention au recrutement pour s'assurer de leur capacité à tenir sous cette pression. Malgré tout, il croit qu'il les presse trop mais me dit ne pas savoir faire autrement car il n'aime pas faire par lui-même. En plus, il n'aime pas
 165 s'ennuyer et, lorsqu'il suppose que ses managers pourraient s'ennuyer, il leur évite cela en leur donnant « *plein de choses à faire* ».

En dehors du management opérationnel et de la gestion des équipes qu'il délègue à d'autres, les autres contraintes qu'il éprouve sont matérielles : c'est l'environnement de travail, les locaux très vite trop exigus, les bureaux. Ils viennent
 170 juste de déménager et il s'en réjouit. Beaucoup de choses ne lui plaisent pas mais elles vont, malheureusement, selon lui, de pair avec le métier de dirigeant : les communications à faire, les communications financières, les réunions de Comité d'Entreprise. Et puis, il cite aussi les recrutements qui sont délicats et puis les licenciements : « *c'est le pire* ».

175 Ce qui le frustre enfin, ce sont les conditions de travail imposées dans sa propre entreprise à tout un service où, en raison d'un manque d'outils informatiques, les salariés sont contraints d'effectuer des tâches de calcul manuel qui « *conduisent à toutes sortes d'erreurs et de reprise d'erreurs* ». Toute cette inefficience l'agace : « *c'est du temps perdu pour tout le monde. C'est 25*
 180 *personnes occupées à faire des tâches débiles. J'aimerais les sortir de ça. C'est une vraie frustration.* ».

Quittant les contraintes pour revenir sur la nature du travail à faire, il m'explique que le Président doit aussi faire de la « *pub en interne* ». Il emmène tous les collaborateurs à Marrakech, en septembre : « *C'est super. Mais d'un autre*
 185 *côté, pas question de se relâcher. Ils veulent comprendre à quoi il sert, ils veulent savoir ce qu'il fait.* ». [Monsieur B. parle de lui à la 3^{ème} personne en laissant parler

les autres de lui.] Il m'explique que ce séjour est aussi un moment « où ils pourront dialoguer avec moi ». Les managers ont bien aussi l'entretien annuel mais Monsieur B. « déteste » l'entretien annuel : « Je me sens mal. On dit qu'il faut le faire, que les gens l'attendent mais ça me rend dingue, le fait de devoir les évaluer et être parfois dur. Je ne sais jamais trop comment faire. Ça me rend mal à l'aise. Tout ce qui est des ressources humaines, ... ». Monsieur B. exprime un malaise que l'on peut penser sincère, d'autant que je n'ai absolument rien dit sur ce sujet. Il donne alors des exemples précis de situations d'entretien d'évaluation très déplaisantes pour les deux parties.

Concluant sur la future session de Marrakech, il me dit : « Pour le reste, la com' interne, je trouve ça très difficile. ». Il m'explique qu'il fait une réunion toutes les six semaines parce que son entreprise est en pleine croissance et soumise à de nombreuses décisions réglementaires, à l'origine de retards de lancement de nouveaux produits : « Donc, il y a plein de choses à annoncer. Mais je suis timide. Je me prépare. J'aime vraiment moyen. ». [Evidemment, compte tenu de ma lecture de la presse le concernant, je ne m'attendais pas du tout à ce genre d'aveux.]

Il ajoute « ne pas aimer trop, non plus » la « com' » dans les forums de Grandes Ecoles, nécessaire au recrutement. Il faut qu'il y parle de la culture de la boîte, de l'ambiance et des valeurs qu'il met en avant, comme l'audace et le respect. Sur ce point, il dit avoir toujours des doutes quand il voit un collaborateur qui est arrogant, « jouant au patron » dans son équipe, percutant et méprisant. Il se dit alors qu'il doit également manquer de respect au client.

Monsieur B. m'explique ensuite que la grande médiatisation dont il fait l'objet est nécessaire pour son activité. Face à la concurrence, il se sert de la médiatisation et des relations presse : « Je joue un peu le rôle de l'homme-sandwich. C'est la règle. ». S'il ne jouait pas ce jeu-là, s'il ne se mettait pas en vue, l'activité de son entreprise stagnerait, au mieux.

Nous épiluguons ensuite longuement sur des sujets tels que la refonte du droit du travail, le CPE^{xviii}, la fiscalité des entreprises, l'ISF. Son engagement politique et syndical font, d'une certaine façon, aussi partie de ce travail. Il en parle avec beaucoup de passion. Il m'avoue même qu'il s'y engage d'autant plus que la phase de création si dynamisante et passionnante pour lui, est passée. Comme le management l'ennuie et les difficultés administratives quotidiennes comme la gestion des hommes le frustrent ou le mettent mal à l'aise, il fonce dans ces autres activités.

Exactement une heure après le début de cet entretien, nous convenons qu'il est terminé. Cette durée très précise s'avère également calibrée pour tenir compte du démarrage du rendez-vous suivant de Monsieur B. dont l'emploi du temps, visiblement très bien organisé, ne semble rien laisser au hasard.

Entretiens avec Monsieur P.

Président-Directeur Général – P.M.E (SSII).

**Dirigeant propriétaire et co-fondateur, Formation : Maîtrise de Gestion de l'Université de Dauphine et Executive MBA de HEC-CPA
46 ans.**

1 Lorsque mon ami m'informe que Monsieur P. est d'accord pour me recevoir, j'envoie un courrier électronique pour lui proposer un rendez-vous. Le rendez-vous est fixé par téléphone par son assistante et aura lieu dans ses bureaux, à Paris. Il sera modifié deux fois en raison de l'emploi du temps très chargé de Monsieur P..

5 J'arrive à l'heure et patienterai trois quarts d'heure dans la zone d'accueil. L'activité est très fébrile. Visiblement, l'entreprise est en cours d'emménagement dans de nouveaux locaux. Les cartons s'amoncellent, le personnel de l'accueil est débordé. Une réunion importante semble se tenir dans une salle toute proche. Des secrétaires entrent et sortent, visiblement affairées. Monsieur P. finit par sortir de la
10 salle, me voit, s'excuse de son retard et me demande quelques minutes supplémentaires. Entre temps, ceux que je suppose être des collaborateurs proches de Monsieur P. vont et viennent, visiblement nerveux. Certains d'entre eux paraissent convoqués par Monsieur P., par exemple : le directeur marketing que je vois gravir les marches d'un escalier à colimaçon, deux par deux. Je m'ennuie un
15 peu en l'attendant et salue (intérieurement) le risque physique en m'amusant de cette atmosphère très excitée. D'autres personnes demandent à rencontrer Monsieur P.. Vingt minutes plus tard, je suis enfin appelée. J'entre dans un grand bureau fraîchement peint et qui n'est pas encore décoré.

Monsieur P. est assis. Il se lève pour m'accueillir et s'excuse pour le retard. Il
20 se dit « *toujours pris par un tas de choses urgentes et imprévues* ». Il s'excuse encore car il pensait qu'on avait déplacé le rendez-vous. Il ne sait plus me dire s'il croyait le rendez-vous déplacé, s'il y avait eu maintien du rendez-vous et erreur de sa part ou de la part de sa secrétaire ou s'il y avait un malentendu. Je trouve cette introduction bien confuse. Je trouve aussi que Monsieur P. a l'air bien fatigué par
25 sa journée. Je m'en étonne à peine, ayant eu le loisir d'observer le rythme des allées et venues, des appels téléphoniques ou des convocations orales d'un bureau à l'autre pendant l'heure qui a précédé.

Nous nous installons autour d'une petite table de réunion. La prise de notes sera possible. Je remarque, en revanche, que Monsieur P. ne prend ni bloc-notes ni
30 stylo. C'est assez rare pour que je le remarque. En effet, dans une situation comparable (au bureau et non au restaurant ou au café !), mes autres interlocuteurs ont toujours quelques feuilles ainsi que la copie du courrier électronique que je leur ai préalablement envoyé. Ils s'y réfèrent d'ailleurs pour consulter les thèmes que je leur ai communiqués. J'ai vraiment l'impression de surprendre Monsieur P.. Et, en
35 effet, il me confirme qu'il ne m'attendait pas. Pour lui, le rendez-vous n'était plus prévu, il pensait l'avoir déplacé. Je sais donc qu'il a « *coincé* » cet entretien « *entre deux urgences* ».

Je lui présente, à mon tour, mes excuses et lui montre que j'ai bien compris qu'il était très demandé, que je voyais bien qu'il était très occupé et que je le
40 remerciais, d'autant plus, de me consacrer le temps de cet entretien. Il se défend :

« Non, il n'y a rien d'exceptionnel. C'est normal. C'est tout le temps comme ça. Pas difficile. C'est pas une journée de difficultés. ». Il me semblait, pourtant que ceci en était une... Nous commençons donc l'entretien. Je me présente mais j'ai du mal à me concentrer. En effet, j'avais consulté Internet avant de rencontrer
 45 Monsieur P.. Or les photos qui étaient apparues ne sont pas du tout conformes à la personne que j'ai en face de moi. La photo sur le site que j'avais consulté présentait un homme jeune (entre 35 et 40 ans), les cheveux noirs, les sourcils drus, le regard volontaire, un grand sourire éclairant son visage. J'ai en face de moi un homme d'une quarantaine d'année, ombrageux, légèrement grisonnant et surtout, trop
 50 soucieux pour être souriant. Le choc me déconcentre. Seuls les sourcils me confirment que je suis bien en face du même homme. La photo sur Internet devrait être changée... ou bien non, justement, peut-être ne devrait-elle pas l'être car je pense qu'elle correspond certainement mieux à l'image de dynamisme et de fraîcheur que Monsieur P. souhaite (ou doit) véhiculer.

55 Pour commencer, je lui demande de me parler de son travail. Il me répond qu'il fait « *plein de choses diverses* », du commercial, des relations avec les clients. Il y a aussi « *le travail de relation* » avec les managers, avec les collaborateurs en interne, la communication interne qui suppose « *d'insuffler, de motiver, de donner la direction* ». Et puis, il y a aussi la communication financière vers l'extérieur de
 60 l'entreprise : « *Dire et expliquer nos résultats, rappeler qui nous sommes.* ». Ou, comme il le résume aussi : « *tout ce qu'il faut faire pour développer l'entreprise* ».

C'est de son activité de « commercial » que Monsieur P. parle avec le plus de facilité. C'est ainsi qu'il a commencé, au démarrage de son entreprise et démarcher les clients, prospecter restent son cœur de métier. Puis, soudain, ses épaules
 65 s'affaissent, il respire difficilement : « *En fait notre boulot, c'est de recevoir des problèmes et de devoir les traiter.* ». [Cette réponse fait écho à l'une de celles de Monsieur F. (ANNEXE 3) qui se définissait comme un apporteur de solutions lorsque d'autres peinaient à en trouver mais, en écoutant Monsieur P., je n'y trouve pas la même dynamique, seulement de la lassitude.] Il poursuit : « *J'ai rencontré récemment quelqu'un qui disait qu'on était une fosse d'épuration dans laquelle les gens balancent leurs problèmes. Et nous, on n'a personne à qui les passer. On est dans l'obligation de trouver une solution.* ». [Je retiens l'image de la fosse que, à
 70 l'écouter, j'imagine sinon d'« épuration » du moins « septique ».]

Monsieur P. est très grand et a tendance, comme beaucoup de personnes de
 75 grande taille, à courber le dos et tenir ses épaules en avant. Ici encore, cela me semble contraster avec l'image de lui que j'avais retenue de ma recherche d'informations sur Internet. Le voir ainsi courbé me fait penser à l'expression : « il porte tout le poids du monde sur ses épaules » et l'entendre ne fait que conforter mon impression.

80 D'ailleurs, sans transition, Monsieur P. évoque les contraintes du travail. « *Sur les contraintes, ce n'est jamais possible de conduire une journée comme on voudrait, en prenant un dossier et en le menant à bout. Il y a beaucoup, beaucoup de choses qui s'insèrent, pas toujours importantes mais surtout toujours urgentes. C'est toujours à faire. On n'a pas le temps. On n'a pas le temps de la réflexion. On
 85 n'a jamais le temps de se poser. On coupe toujours ce qu'on fait. On se fait un joli planning et puis, le projet part en vrille. A la limite, on trouve le temps de réflexion mais c'est le week-end, le matin très tôt ou le soir, au lit. Pour le reste du temps, on passe son temps à butiner.* » Monsieur P. en profite pour me glisser que, sur la

question du temps de travail, même si d'autres travaillent en dehors du soi-disant
 90 temps de travail, pour lui : « *C'est encore plus que d'autres. Mais on le sait. Si on
 dit qu'on veut être chef d'entreprise : c'est le lot.* ». Il s'agit de contraintes qui sont
 connues des cadres qui se lancent dans la création d'entreprise : « *On est sollicité
 par des tas de trucs en permanence, tout le temps, tout le temps.* ».[Je veux bien le
 croire et suis fatiguée du seul fait de l'entendre.] « *Il y a beaucoup de contraintes
 95 au quotidien mais c'est le lot du dirigeant : on n'a rien sans rien.* », conclut-il.

Il poursuit : « *On a des responsabilités réelles et beaucoup de sujets
 importants qui me stressent.* ». [La langue a fourché. Monsieur P. parlait souvent de
 manière collective et générale (« on », « les dirigeants », etc.). Ici, il commence par
 « on » pour finir par « me ».] Mais il a dû remarquer qu'il était devenu un peu plus
 100 « personnel » car il tente assez fébrilement de se rattraper en généralisant de
 nouveau ou en me prenant à partie sur le thème du *workaholism* pour balayer la
 notion d'un revers de main par un lapidaire : « *Mais bon, sans tout ça, vous vous
 emmerderiez.* ». Monsieur P. tente de m'expliquer qu'il se sent bien [je ne vois rien
 de cela] et que la raison en est la suivante : « *Ce qui fait tout, c'est qu'on n'a de
 105 comptes à rendre à personne. Si on veut, on peut dire : "j'me barre". Bien sûr,
 d'un autre côté, je ne peux pas le faire. C'est ma boîte. Il faut bien que je la fasse
 tourner. Mais je sais que je peux le faire.* ».

Contrairement à mes entretiens les plus récents (avec Messieurs L. ou F.), je ne
 sens pas du tout le plaisir que pourrait ressentir Monsieur P. au travail. Il a l'air
 110 fatigué (trop fatigué), en mauvaise santé, ou en tout cas « sur la corde ». Je ne lui
 sens aucune capacité à gérer son temps. J'entends bien qu'il affirme : « *à tout
 moment, je peux dire "j'me barre"* ». Certes, il peut le dire mais il ne le fait pas. Il
 se console sans doute en pensant qu'il peut le faire...

« *On est tout le temps dedans.* » Monsieur P. poursuit avec ce « on », indéfini
 115 et généralisateur, qui semble lui permettre de ne pas trop revivre toutes ces
 contraintes en m'en parlant... Il veut marquer la différence entre sa réalité et « *le
 mythe du patron qui passe son temps à jouer au golf* ». Il n'imagine même pas
 comment pouvoir le faire parce que, dit-il : « *on est vraiment collé au plafond* ».

Monsieur P. ne me parle que de volume de travail, de manque de temps, de
 120 week-ends sans repos et d'urgences et il... m'épuise : « *Il faut savoir accepter le
 flot d'informations. Couper le flot par un week-end par semaine [?!], c'est
 impossible.* ». Il choisit de rester en permanence « *connecté* » pour éviter, au retour,
 « *une avalanche d'un coup avec 500 mails et 300 dossiers* » et constate : « *On est
 obligé d'accepter. C'est comme ça : on a souvent des urgences.* ». Même ennuyée
 125 et épuisée, je note au passage que Monsieur P. a perdu le rapport au temps : un
 week-end par semaine, c'est la définition même du week-end mais « *week-end* » ne
 veut plus rien dire. Je pense à son épouse... et bien un peu aussi, à ses enfants... Le
 thème du *workaholism* ne s'éloigne pas. Il me dit : « *Il y en a - je ne dis pas ça
 pour moi - qui bossent jusqu'à 65-70 ans et après, au bout de un an ou deux, ils
 130 sont morts. Ils sont tellement sous tension et quand ils font baisser la tension : ils
 meurent.* ». Il explique : « *On aime le stress, on vit le stress* ». Je l'entends bien et
 c'est immédiatement et très directement son image qui me vient à l'esprit au
 moment même où il tient à préciser qu'il ne se voit pas comme ça.

Monsieur P. évoque aussi longuement sa famille. Il me dit qu'au démarrage, le
 135 créateur d'entreprise est entouré d'une certaine « *aura* », sauf de la part de sa
 famille qui exprime son désaccord face à la prise de risque. Puis, il me dit aussi

qu'il est content car aujourd'hui, nous sommes vendredi et il va pouvoir voir ses enfants mais il rappelle, en même temps, qu'il « *ne décroche jamais : ni le week-end ni en vacances, je reste toujours connecté* ». [Dans ces conditions, je doute de sa capacité à retrouver les siens comme à en être soutenu...]

Il évoque ensuite quelques généralités sur « *les patrons* », jamais sur lui, sur le statut gagné et la peur de le perdre en s'arrêtant. « *On aime ça* », déclare-t-il. Mais lui, qu'aime-t-il ? De nouveau, il évoque assez longuement les questions de surcharge et d'hyperactivité qui concerneraient surtout les créateurs, selon lui : les créateurs ont commencé part tout faire seul et y sont habitués tandis que les autres n'auraient jamais su faire autrement que de déléguer.

Pour Monsieur P., « *on* » ne crée pas une entreprise pour faire fortune ou pour être à la tête de 10000 personnes. Quand il a créé la sienne, il ne savait rien : « *Moi c'était il y a 20 ans, on ne sait pas où on va, on voit ce que ça donne après seulement* ». Je sursaute presque à l'évocation si rare de son cas personnel. [Sa maîtrise du discours général connaît une défaillance minime mais suffisante pour laisser échapper un discours contraire aux diktats du leadership visionnaire.] Il tente de m'expliquer ce qui l'amuse : « *être pris par le développement* », « *ne pas rester à l'identique* », « *l'aventure passe par le développement* », « *intégrer des choses non maîtrisées : c'est ça qui est amusant* », « *faire des choses que j'ai jamais faites et voir si j'en suis capable. Il faut voir si on a la capacité* ». Mais, quoiqu'il en dise, je le sens piégé dans une course contre lui-même et je n'imagine à aucun moment Monsieur P. « *s'amuser* ». D'ailleurs, il s'interrompt vite pour me rappeler qu'il y a des « *contraintes* » et qu'« *on ne peut pas parler d'épanouissement : c'est une activité pleine de contraintes. Dire que c'est épanouissant... Je ne pense pas qu'on s'épanouit* » et encore : « *Le travail, c'est des contraintes et je ne dirais pas que c'est épanouissant. C'est la vie* ». (Soupir). Ces remarques subsidiaires sont plus cohérentes avec ce que je vois : sa posture, ses soupirs, etc.

Il se ressaisit vite pour déclarer : « *Travailler comme dirigeant, c'est découvrir, innover, construire, relever un défi. C'est différent d'un travail machinal qu'on quitterait avec plaisir, le vendredi* ». [Je ne saisis plus très bien ce que Monsieur P. cherche à me dire, entre cette présentation positive et dynamique soudaine et l'aveu des difficultés et contraintes, quelques instants plus tôt. Monsieur P. venait juste de m'assurer qu'il était content d'être vendredi et qu'il allait voir ses enfants. A présent, il estime faire un travail différent de celui que l'on quitterait avec plaisir, le vendredi. Où est le vrai, où est le faux ? Par ailleurs, son emploi du terme « *machinal* » pour différencier son travail de dirigeant des tâches « *machinales* » d'autres personnes, me surprend alors même que je trouve qu'il semble avancer comme une grande et grosse machine dont le mécanisme serait en train de s'emballer.

Puis, poursuivant sa présentation dynamique, Monsieur P. ajoute : « *On vit par la dynamique et la dynamique, ce n'est pas forcément être dingue* ». [une précision qui vient contredire le sentiment que j'éprouve depuis quelques minutes !]

Puis il bascule dans une longue plainte sur l'environnement peu propice à l'entrepreneuriat, en France où, « *ce qui est sûr, c'est que les Français ne reconnaissent pas les réussites. Dès que vous réussissez, ça bascule dans le salaud* » et où « *si vous échouez, vous n'avez pas droit, en fait, à l'erreur, vu les conséquences pour l'emploi* », où l'argent n'est pas reconnu, où l'argent est « *mal* » et où l'on vit comme un déshonneur d'en gagner plus que d'autres, où

- 185 personne ne reconnaît que cet argent gagné se présente comme la contrepartie « *de tout ce stress* » comme du fait qu’« *on* » prend des risques y compris de créer des emplois pour d’autres que nous ». Puis il clôt cette parenthèse économique, politique et idéologique.
- 190 Et il déclare, sans transition : « *La psychosociologie dans les entreprises : c’est ça qui est intéressant. Plus que le développement commercial ou la finance* ». A ce moment-là de l’entretien, je n’en crois pas un mot. Je pense simplement qu’après avoir livré son opinion à une doctorante en psychologie qu’il pensait capable de l’entendre, Monsieur P. estime qu’il est, à présent, opportun d’avoir un mot favorable sur la psychologie.
- 195 Il m’explique ensuite que le travail du dirigeant consiste à faire de la psychosociologie, à savoir : « *fédérer les gens et les faire fonctionner ensemble et aller tous dans la même direction* ». Il s’agirait là d’un travail qui ne s’apprend pas : « *On le sait. C’est un peu inné, on le découvre sur le tas. On ne connaît pas de recettes. Il n’y a pas de livre de recettes.* ». Il conclut sur l’inanité de la littérature
- 200 de gare sur le management qui « *enfonce les portes ouvertes* ». Les ouvrages qu’il a pu lire n’offrent aucune clé puisque l’histoire d’une réussite n’est jamais reproductible : il ne s’agit jamais du même secteur, du même environnement, de la même époque : « *alors, on est obligé de réinventer la poudre et de rebâtir des choses déjà faites ailleurs.* ».
- 205 L’entretien se termine abruptement. Un collaborateur frappe à la porte. Monsieur P. s’excuse. Il faut qu’il le voie. Une question urgente à voir avant le soir... Pendant tout l’entretien, j’ai ressenti de la fatigue devant cet homme qui me semblait avancer « machinalement » et développer son entreprise, certes, mais sans enthousiasme, plus contraint qu’amusé, plus pressé que dynamique et je sors,
- 210 éreintée et ennuyée.

Entretiens de recherche

- Monsieur H.

Je rencontre Monsieur H. à l'occasion d'une manifestation des « Matins HEC ». Le principe de cette manifestation consiste en l'organisation par l'Association des Anciens Elèves de HEC et le magazine *Challenges* d'une interview à laquelle est convié un dirigeant. La première partie de l'interview est diffusée sur la radio BFM tandis que la seconde partie et la séance de questions-réponses ne le sont pas. Les invitations sont adressées aux Anciens Elèves et la participation est payante. Les participants sont installés à des tables où un petit déjeuner leur est servi. Ils font connaissance pendant quelques minutes avant que le journaliste n'ouvre la séance d'interview.

Ma participation régulière à cette manifestation a deux objectifs. Il s'agit d'abord d'écouter et de voir des dirigeants exercer l'une des tâches de direction qui leur incombe : réagir sur l'actualité économique, présenter la situation du Groupe qu'ils dirigent et son avenir, répondre aux questions de journalistes ou de pairs. Il s'agit aussi d'essayer d'« accrocher » un voisin de table pour « décrocher » un rendez-vous et un entretien. Ce second objectif est rarement atteint, en partie parce que les autres participants ne sont pas des dirigeants. Ils occupent des postes variés au sein d'entreprises ou de cabinets de conseil ou bien recherchent un emploi. Ces derniers sont d'ailleurs nombreux. Ils voient dans ces manifestations une occasion de lier conversation, de distribuer leur carte de visite et de réactiver leur réseau.

Monsieur H. est lui-même « hors poste ». A la suite de ce premier contact, il me sollicitera pour que je le retienne comme « cobaye » pour un entretien. Cet entretien se déroulera à mon domicile. Après quelques échanges téléphoniques et un courrier, il proposera qu'on se rencontre une seconde fois. Ce second entretien se déroulera à son domicile.

Après près de trois ans de silence, Monsieur H. m'envoie un courrier électronique. Il a lu, la veille, un article relatant le suicide de dirigeants de P.M.E. et a « pensé à [m]oi très fort ». Un troisième entretien informel se tiendra au restaurant, quelques jours plus tard. Il sera suivi d'un quatrième entretien, deux semaines plus tard.

| |
|--|
| Entretien avec Monsieur H. - Sans emploi - ; Formation : HEC, 50 ans. |
|--|

1 Première rencontre :

Le matin de ma première rencontre avec Monsieur H., je suis venue écouter Jean-Marie Messier. Monsieur H. s'installe à côté de moi puis il se présente comme il est d'usage dans cette occasion : il me serre la main et dit : P.H., HEC 7*. Encore mal habituée à cette formule, je réponds sans réfléchir : « *Marisa Ridgway, ancienne HEC 87.* ». Il me sourit : « *On n'est jamais "ancien". Une fois qu'on l'est, on le reste toute la vie.* ».

Monsieur H. n'a pas l'air en bonne santé. Il a même l'air malsain : trop gros, trop mou, les traits bouffis, épaissis, les dents jaunies, des poches et des cernes noirs sous les yeux. Il me sourit beaucoup et a visiblement envie de lier conversation. Il me demande ce que je fais. Je le lui explique très brièvement. Contrairement à d'autres interlocuteurs, ce n'est pas tant au mot « psychologie » qu'il réagit. C'est à l'expression « *souffrance et plaisir au travail* » qu'il s'exclame : « *ça c'est vraiment intéressant !* ».

15 On nous enjoint de nous taire car Jean-Marie Messier arrive et l'interview commence. Très fréquemment, Monsieur H. se tourne vers moi, cherche mon regard et me fait un clin d'œil complice dès que les propos de Jean-Marie Messier tournent autour de la question du plaisir et de la souffrance d'être ou d'avoir été dirigeant d'un groupe comme Vivendi.

20 A la fin de la séance, Monsieur H. apporte ses commentaires sur ce qu'il vient d'entendre : « *On a envie de nouveau de ne plus l'appeler J6M, maître du monde. Il semble avoir fait un énorme travail sur lui-même même si sa version du pardon aux anciens ennemis reste très théâtralisée.* ». Je constate que, comme le font souvent mes interlocuteurs, Monsieur H. adopte très vite le langage « psy » avec cette question du « travail » de Monsieur Messier sur « lui-même ». Je remarque aussi immédiatement que Monsieur H. se pose en observateur averti, ayant lui-même occupé un poste de direction. En particulier, il met en avant la question de la « théâtralisation » que je n'ai pas du tout évoquée avec lui.

30 Puis il poursuit en disant avoir été « *très ému* » par une anecdote rapportée par M. Messier. Elle concerne son redémarrage et son besoin de fonds pour démarrer une nouvelle activité. Compte tenu de sa chute, ses anciens amis se détournent de lui. Seul un patron américain a accepté de mettre des fonds dans son affaire à un moment où il se trouvait seul et que personne ne lui faisait plus confiance. Je prends note de cette émotion qui a l'air très sincère. Monsieur H. paraît affecté. Ses yeux sont humides. Il tousse. Puis, très vite, il me demande s'il peut être un « *cobaye* » pour ma thèse et me donne sa carte de visite. Il s'agit d'une carte personnelle sans en-tête. Monsieur H. m'explique qu'il est « *hors poste* ».

40 Il me demande de lui faire un *mail* pour lui rappeler les grandes lignes de ma recherche et de le contacter ensuite pour prendre rendez-vous. Je n'ai pas le temps de le contacter. C'est lui qui me contacte, l'après-midi même, par courrier électronique, pour me recommander la lecture d'un ouvrage qu'il qualifie de « *délicieusement cynique mais qui suinte la réalité* » et qui s'intitule : « *Tu tueras de temps à autre* » de Bernard Chambon^{xix}. Monsieur H. signe son courrier : « *Le hamster à votre gauche, ce matin* ». Je commande l'ouvrage. La quatrième de couverture est éloquente : l'ouvrage est écrit par un ancien DRH qui décrit les

présidents victimes de paranoïa, de naïveté ou de leur ego : « *Comment, lorsqu'on est PDG, être respecté, craint et maintenir ses employés dans une servitude volontaire ? En étant compétent et rationnel ? Non, il est plus efficace d'employer les procédés les moins avouables, les plus inattendus voire les plus absurdes en apparence.* ». Le ton de notre prochain entretien semble donné. Monsieur H. doit se sentir concerné par les thèmes que j'ai rapidement évoqués avec lui, le matin même : souffrance au travail, moyens de faire face aux difficultés et peut-être... évacuation du sens moral, etc.

Premier entretien :

Le rendez-vous est fixé pour la semaine suivante, à mon domicile. Monsieur H. remonte l'allée avec une grande difficulté. Il est voûté, une épaule légèrement plus haute que l'autre. Il paraît très essoufflé, il transpire beaucoup, son visage est couvert de transpiration. Il halète, cigarette à la bouche. Il éteint sa cigarette dans un bac à fleurs, m'explique qu'il vient de « *raccrocher* » et qu'il n'arrive pas à « *décrocher* ». Pour lui, il est clair que la cigarette est associée à un fort stress au travail. Il me dit avoir beaucoup fumé. Comme il ne travaille plus, il a été capable d'arrêter sauf qu'il était, dit-il « *en grande souffrance* » et a pris du poids, 10 kg, après quoi il était également « *en grande souffrance, liée à ce surpoids* ». Alors il a repris la cigarette.

Nous rentrons et nous nous installons dans la salle à manger, séparés par une table sur laquelle j'ai préparé des feuilles. Il s'installe. Et commence par me dire qu'il connaît très bien ma rue et s'est trouvé très heureux d'y être. Il se dit « *très relax* », ce qui contraste de manière très évidente avec son essoufflement, ses tremblements et sa transpiration abondante. Il m'explique que ses photos (« *pas grand-chose, des souvenirs d'un voyage en Mauritanie* ») ont été exposées dans la galerie d'art, en face de mon immeuble. J'apprends que Monsieur H. fait de la photo et qu'il a illustré l'ouvrage d'un ami, poète et écrivain : « *C'était un travail extrêmement délicat. C'était une chose de faire des photos libres, une autre d'illustrer (...) j'ai trouvé ça très dur. (...) Il ne s'agissait pas que la photo se substitue au texte. Ce qui est le risque quand on a toujours été le premier ou sur le devant de la scène : difficile de faire le faire-valoir même dans une activité de loisir, même dans un hobby.* ».

Concernant ma recherche, il souhaite me dire qu'avant de parler de « *plaisir* » ou de « *souffrance* » du dirigeant, il faut déjà parler de l'« *aptitude* » à être dirigeant. Tout le monde n'est pas apte : « *Une certaine épaisseur est nécessaire.* ». Monsieur H. fait le V de la victoire avec ses deux mains puis il mime le jeune étudiant tout frais émoulu d'une Grande Ecole qui sort avec ses douze propositions de poste qui pense que « *ça y est, c'est arrivé ! : on nous dit rien des aléas, des difficultés, de la précarité. C'est un lieu commun mais la probabilité d'être éjecté est énorme, 10%. On ne prépare pas à cela. On pense qu'on est "the king".* ». Il me demande ce que d'autres en disent et si d'autres en parlent dans leurs entretiens avec moi. Je rapporte alors les propos de Monsieur F. qui me demandait si je le trouvais bien à sa place comme s'il avait pu faire une erreur en s'y plaçant.

Monsieur H. réagit à cette remarque : « *Que certains ne se posent pas la question est étonnant.* ». [Cette tactique qui consiste à rapporter les propos d'un autre pour alimenter la discussion s'avère toujours fructueuse. Ne pouvant pas les réunir pour un entretien collectif, cela crée une forme d'entretien collectif virtuel dans lequel je me fais le rapporteur des points de vue et remarques des autres sur le

95 sujet pour susciter leurs réactions.]. Celui qui demande : « *Est-ce que tu me trouves bien à mon poste ?* » ne le surprend pas. « *Tout le monde ne s’y retrouve pas. Tout le monde ne se trouve pas bien à son poste. Les plaisirs [et non pas : le plaisir] sont là mais la contrepartie est énorme et pas toujours supportable. On peut douter d’être bien là. Rien ne prépare à cela. On pense que tout ira bien avec les outils dont on dispose.* »

100 Nous revenons aux questions que je lui ai envoyées par courrier électronique. Très vite, Monsieur H. balaie les thèmes qu’il veut aborder : la passion, être dirigeant comme métier de création et d’innovation, la gestion de l’humain et l’utilité sociale, le fait d’avoir un impact, le problème de la reconnaissance de la valeur de leur contribution à la société alors qu’il y a plutôt une stigmatisation du
105 dirigeant comme responsable de tous les maux, responsable de toutes les mauvaises décisions. Il voudra aussi me parler de la prise de risque et de la théâtralisation nécessaire.

Mais auparavant, il souhaite m’aider à préparer mon « *introduction* » et entreprend de distinguer les dirigeants suivant certains critères : « *Et là, Marisa [le ton est familier mais paternel] tu ne peux pas faire l’impasse sur la taille de la boîte. Tous les dirigeants n’ont pas exactement le même métier. Ça dépend de la taille : 50 ou plus ? On n’y échappe pas. Le deuxième point que tu dois voir, c’est la proximité ou non avec les actionnaires. Est-ce que c’est familial et est-ce que la famille est présente ou non, est-ce que c’est un actionnariat non familial mais très
115 présent ou est-ce que c’est coté en Bourse ? Les questions qui se posent au dirigeant et les exigences de son travail sont quand même liées à ce contexte. Et puis, il y a la question des mandats sociaux : est-ce qu’il y a une responsabilité sur les comptes sociaux, une responsabilité pénale ? Suivant les différentes populations, tu verras que les problématiques sont différentes.* ». Je le remercie
120 pour ces éclairages mais je tiens à préciser que l’entretien porte sur lui et non sur des réflexions d’ordre général. Pour l’instant, à l’exception des minutes suivant son arrivée (tabagisme, photographie), Monsieur H. poursuit avec des généralités et ne s’engage pas personnellement. Enfin, il m’explique qu’il est « *dans la catégorie : “Directeur Général avec mandat social, dirigeant d’une société non cotée en Bourse, grosse P.M.E. qui, à la fin, allait jusqu’à 3000 personnes”* ». Il précise : « *Mandataire social, c’est-à-dire avec tout le poids des emmerdes. Et un actionnariat pas familial mais assez présent.* ». La société qu’il dirigeait était la propriété de deux actionnaires : « *Il s’agissait de deux bonshommes : des “raiders”. On dit des traders mais moi, je dis des “raiders”, des gens qui ont mis
130 de l’argent dans la boîte pour revendre la boîte plus tard et qui ont délégué à un patron pour faire le boulot qu’il y a à faire pour faire une belle boîte qui se vendra plus cher.* ». Il poursuit : « *alors, ils ont choisi un bonhomme qui est autonome, qui soit l’animateur d’une stratégie qui est en fait la leur mais qui explique celle-ci à tous les autres comme si c’était la sienne. La proximité des
135 actionnaires, c’est un élément important du plaisir au travail ou du stress. Moi, j’avais été choisi par un des deux bonshommes.* ». [Et je dois donc en déduire qu’il y avait là un élément important de « *stress* » ou du moins, que l’entente avec les « *deux bonshommes* » n’a pas duré puisqu’il n’est plus en poste.]

140 Cependant, Monsieur H. ne semble pas encore enclin à entrer sur un terrain trop personnel : il préfère lire le papier qu’il a préparé en réponse aux thèmes de ma recherche. Il me livre, ainsi, la liste des exigences auxquelles un dirigeant doit

répondre. La forme est proche de celle d'un cours de management : « *Il y a les attentes 1.- de la hiérarchie, c'est-à-dire des actionnaires, 2.- des collaborateurs et 3.- des clients, des fournisseurs et de tous les autres. Je vous donne un premier* »
 145 *niveau d'analyse qui est peut-être caricatural. Les attentes, c'est la capacité à délivrer du résultat et de l'efficacité, la capacité d'engagement pour l'entreprise, l' "affectio societatis", la capacité de fidélité et de loyauté.* ». Alors que je remarque que ces données sont celles-là mêmes qui sont effectivement prescrites dans les ouvrages de gestion, Monsieur H. me surprend en hurlant presque : « *En* »
 150 *sortant d'HEC, on ne savait pas tout ça. "I am the king ! I am the king. I am the king", c'est tout ce qu'on sait.* ». [Tant que Monsieur H. lit ses notes, le discours reste très général. Mais il s'en détache parfois et alors, le ton change radicalement.]

Toujours à distance de ses notes manuscrites, il peste à présent contre les actionnaires qui attendent la docilité : « *Ils attendent la docilité. Là, je le dis en* »
 155 *négligé ! Et la flexibilité pour être plus positif. La docilité, c'est la qualité indispensable pour perdurer !* ». Quant aux collaborateurs, selon lui, ils attendent « *un dirigeant sympathique qui ait une vision à terme. Et qui ait du charisme. J'aime bien dire : "charisme"* ». Il tourne le mot en dérision puis poursuit, plus sérieux : « *qui ait du courage, un certain humanisme et une pratique de la justice,* »
 160 *de la cohérence et qui soit à leur écoute et tienne compte de leur avis et reconnaisse leur boulot.* ». Monsieur H. me prend à partie : « *personne ne reconnaît le boulot du dirigeant alors que tout le monde attend de lui qu'il soit capable de fournir des opportunités de jobs et d'emplois et des salaires : ils attendent qu'il s'y tienne.* ». [Monsieur H. passe de « *je* » à « *on* » puis à « *il* ». Il parle de lui, puis de généralités, puis de l'autre qui ne « *s'y tient* » pas. Quant aux attentes des autres, clients ou fournisseurs, cela dépend, selon lui, des intérêts de la boîte et du contexte.]

Monsieur H. poursuit à l'aide du courrier électronique que je lui ai envoyé. Après la question des exigences du travail du dirigeant, j'y évoquais le thème du plaisir et du déplaisir - je n'utilise pas le terme de « souffrance » dans mes courriers électroniques et préfère l'introduire en entretien pour en expliquer immédiatement la signification de vive voix. Monsieur H. souhaite commencer « *par le plus facile* » : le plaisir. Il reprend ses feuilles manuscrites pour les lire. Je prends des notes, fébrilement. Il m'explique que le plaisir vient de la reconnaissance sociale :
 170 « *c'est statutaire, c'est l'argent, le prestige, le bureau, la voiture.* ». Lâchant un temps ses notes, il me dit : « *Celui qui dit qu'il est insensible à ça, je n'y crois pas, je suis sûr qu'il n'est pas honnête.* ». Nier la reconnaissance par le statut serait une hypocrisie.

Le plaisir vient, en second point, du fait qu' « *on a le pouvoir de décider, le* »
 180 *pouvoir de changer le corps social, de marquer son passage et, marquer son passage, ça veut dire que, avant et après P. H., la boîte n'est plus la même. Vous laissez quelque chose. C'est le pouvoir entre les mains. On contrôle.* ».

En troisième point, Monsieur H. évoque la possibilité qui est donnée de contribuer à épanouir des gens : « *C'est hyper bon de s'entendre dire : "je suis devenu ça grâce à lui, il m'a donné la chance, les moyens, etc. de faire telle ou telle chose". Ça c'est un vrai pouvoir.* ». Et en quatrième point : « *Et puis 4.-, il y a le plaisir de côtoyer d'autres intelligences : ce n'est pas que rencontrer un SDF, ce ne soit pas enrichissant mais quand vous êtes assistante marketing, vous rencontrez d'autres assistantes marketing et vous vous racontez des histoires d'assistantes* »

190 *marketing. Quand vous êtes DAF, vous rencontrez d'autres DAF. Quand vous êtes dirigeant, c'est la chance de rencontrer des intelligences, des personnalités et à travers ces rencontres, on devient plus riche. ».*

Il me propose ensuite une synthèse : « *Les plaisirs, c'est réussir. Et réussir, c'est une drogue absolument géniale. C'est de pouvoir se dire : " qu'est-ce que je*
195 *laisse sur terre ? "*, se regarder dans le miroir et de se le dire. ».

Monsieur H. bredouille, bafouille, se reprend, ne sait plus où il en est et me parle de son père. Il m'apprend qu'il est issu d'un milieu modeste, que son père est né en 25, que son grand-père était menuisier, que son père avait « déjà » fait des études. Il était ingénieur et construisait des barrages. Il l'admire car il avait une
200 mission : il contribuait à l'amélioration de la vie des personnes et me dit, à ce propos, « *c'est le bonheur !* ». [A l'entendre ainsi parler de son père, je mesure combien Monsieur H. manque de traces : il ne construit ni ponts ni barrages.] Faute de marques tangibles, Monsieur H. semble persuadé (ou, du moins, se persuade en me le disant) que des gens ont pu apprécier son aide, dans le passé, et même
205 l'aimer : « *Ce qui est formidable, c'est que ça laisse quelque chose pour les autres. C'est formidable. Qu'ils disent : "vraiment, c'est toi que j'ai toujours vu comme mon patron. Qu'est-ce que j'ai appris grâce à toi ! Je t'ai vraiment aimé comme patron !"* ».

Après quoi, Monsieur H. a un besoin impérieux de fumer. Nous nous arrêtons.
210 Je lui propose de fumer à l'intérieur mais il va sur la terrasse. En même temps, j'ai l'impression qu'il est exténué, que cet entretien est coûteux pour lui. Lorsqu'il revient, il me dit que ça lui a fait du bien, pour se retrouver seul dans ses pensées. Quand il rentre dans le salon, il transpire abondamment.

Monsieur H essaie de trouver des traces de son utilité mais lui, contrairement à
215 son père, n'a pas construit de barrage : « *Je ne vais pas vous dire que grâce à la vente de matelas, j'ai œuvré pour le bien-être des couples... Vendre des matelas, c'est peut-être moins glorieux que tout le reste. Pourtant, on a envie de se dire que, à travers la boîte ou à travers les gens, on laisse quelque chose. ».* Et il m'explique que, quel que soit le produit fabriqué et commercialisé, il serait bon de pouvoir se
220 croire « *bienfaiteur de l'humanité* » et « *se la jouer* » comme tel. Mais, contrairement au médecin qui, lui, « *peut dire : "je fais le bien" (...)* ou au bâtisseur qui *peut dire qu'il contribue au bien-être des autres, le dirigeant, lui, ne le peut pas. On peut construire une saga mais c'est une logique économique et financière, d'abord* » et il conclut : « *c'est une frustration.* ».

Puis il quitte le thème du plaisir pour celui du déplaisir. Alors que je n'ai pas pu prendre le temps d'introduire le terme de « souffrance » c'est Monsieur H. qui me propose de parler de « souffrance », un terme qu'il préfère parce que : « *le job de dirigeant est un job qui provoque un stress au-delà de la capacité du corps à accepter ces stimuli négatifs permanents.* ». Il dit en recevoir en permanence et
230 ricane : « *C'est normal : on est payé pour ça ! On est payé pour résoudre des problèmes qui n'ont été résolus par personne et qui n'ont pas été résolus avant.* ». Monsieur H. évoque les arbitrages à réaliser, la situation « *en tension* », aux prises avec les pressions opposées des salariés et de l'actionnariat. Il interroge : « *Comment le corps pourrait-il tenir devant tant de radiations aussi violentes en*
235 *permanence ?* ».

La plainte se poursuit, intense, vive : j'ai l'impression que je vois Monsieur H. souffrir. Son corps semble malade, exténué, il a du mal à respirer et enchaîne,

m'expliquant que, « *le week-end, ça continue. On a l'obligation d'être bon tout le temps. C'est la question de l'excellence.* ». Il trouve que le droit à l'erreur est faible
 240 « *au boulot* » et inexistant ailleurs. Sans même parler des déplacements qui sont
 « *crevants* » et qui « *foutent en l'air notre métabolisme* », Monsieur H. me lâche :
 « *On n'arrête pas de prendre des giclées de stimuli négatifs.* ». Il se plaint de
 devoir, « *sans cesse et partout, être ouvert, disponible et continuer d'apporter*
l'image qu'on vous renvoie en permanence, c'est-à-dire : bon en tout, bon patron,
 245 *bon père, bon mari, bon amant, on est obligé d'être en permanence là-dedans.* ». Les vacances sont soumises aux mêmes réquisits : elles doivent être des « *vacances*
formidables, à la hauteur ». Alors que le vrai repos serait de prendre un
 « *bouquin ou un Match : ce serait simple, ce serait reposant* ». Il ne le fait pas car il
 faut se bouger et faire du sport. « *C'est la sur-sollicitation du corps, c'est la*
 250 *consommation du corps par rapport à la première douleur du corps qui est celle du*
temps qui passe. »

Pour en sortir, Monsieur H. pense qu'il faudrait oublier qu'on est « *obligé d'être bon* ». Mais il avoue que c'est impossible car cette exigence « *va avec le job : on doit être bon.* ».

255 Monsieur H. change alors de registre de souffrance : la souffrance du corps sur-sollicité devient souffrance morale de ne pas être en accord avec soi-même :
 « *Le deuxième point de déplaisir, c'est qu'en permanence, on est en situation de*
devoir avaler des couleuvres. C'est le pouvoir du capital. Il ne faut plus avoir
d'amour-propre. ». Il rappelle que, pour un homme, le point le plus important, c'est
 260 d'être en accord avec soi-même. Or, par rapport à la hiérarchie, à l'actionnaire, cela
 s'avère bien difficile : « *Même si ce n'est pas dit : être dirigeant dans cette*
position, c'est être d'accord avec le : "tu n'es que ce que j'ai décidé que tu es". En
effet, quand on est salarié, je te rappelle, l'actionnaire, il te fait comprendre ça :
"tu es ce que j'ai décidé que tu étais" et pas "tu fais ce que j'ai décidé que tu
 265 *feras"* ». Il s'emporte et dénonce l'absence de légitimité de l'autre à lui dire ce
 qu'il faut qu'il soit : « *En quoi je peux croire en sa légitimité ? OK, il a le pouvoir*
de l'argent. Il a le pouvoir du capital que je n'ai pas. Mais à ce niveau-là, c'est
usant. ». [Et je ne peux que constater que Monsieur H. a l'air vraiment usé.] Enfin,
 Monsieur H. évoque un « *3^{ème} point* » de conflit avec l'actionnaire : « *on est pris*
 270 *dans des combats d'egos et je dis bien d'egos, pas d'égaux.* ».

Monsieur H. m'explique qu'il a parlé de son expérience de dirigeant salarié. Car être dirigeant propriétaire est différent : « *On a tous les biens en main. On a le droit de cuissage. Au propre et au figuré. J'entends pas seulement "sexuel" : on peut tout.* ». [Les expressions sont éloquentes. Je repense à Monsieur F. qui
 275 multipliait, lui aussi, les allusions à ses prouesses sexuelles potentielles. Avec Monsieur H., j'ai plus d'éléments pour penser qu'il s'agit d'un fantasme. Car son curriculum vitæ ne présente aucune expérience comme dirigeant propriétaire... Il ne fait donc que relater ce qu'il imagine ou ce dont il rêve.]

Il poursuit : « *J'aime le pouvoir* », s'arrête et me regarde intensément.
 280 Visiblement, il cherche à me faire réagir. Et à me choquer. Puis il détache les mots :
 « *et...les...attributs...du ...pouvoir. Non pas tant l'argent, la voiture, etc. même si*
ça me ferait chier que l'autre en ait une plus belle que moi. ». Ce qu'il entend par
 « *attribut du pouvoir, c'est ce qui fait qu'on est séduisant, qu'une femme, une*
collaboratrice te dise : " t'es beau, t'es séduisant, sympa et drôle". ».

285 [Monsieur H. doit se sentir mieux. Il se lâche et devient familier/vulgaire,

comme Monsieur F. l'était dès notre seconde rencontre. Je retrouve aussi le rapport au « *droit de cuissage* », « *au propre* » et non « *au figuré* ». Je retrouve enfin, chez Monsieur H. le même décalage que chez Monsieur F. entre le fait de n'être ni beau ni séduisant ni drôle et de croire l'être grâce à son statut. Dans un cas comme dans l'autre, rien ne dit que leur séduction « fantasmée » ne s'adresse à leur épouse.]

Il me parle aussi de la solitude et de l'impossibilité de partager ses états d'âme avec d'autres. Les partager, cela signifierait : « (...) *vous n'êtes plus le chef* ». Etre à la hauteur suppose de prendre des décisions dures. Celles-ci ne peuvent se prendre que dans la solitude : « *C'est lourd à gérer. Il faut avoir des "miroirs-ressources". Et on n'en a pas. On est tout seul.* ». [Et effectivement, Monsieur H. donne l'impression de porter tout ce poids sur ses épaules.]

Monsieur H. entreprend de m'expliquer comment faire face à cet ensemble de contraintes. Je peux à peine intervenir. Je ne dis rien. Monsieur H. continue tout seul. Il pose les questions et y répond. Il me prévient qu'il va commencer par le caricatural. [Je vois dans cette tentation de la caricature un réflexe pour ne pas trop se livrer. En passer par les aspects caricaturaux semble, en effet, une étape obligée avant d'arriver à des descriptions plus fines et personnelles. Parfois, dans certains entretiens, il est difficile de dépasser la caricature. Au moins, Monsieur H. reconnaît-il l'existence de cette étape et valide ainsi l'existence d'une forme de présentation de soi positive. La caricature livre, en effet, tous les poncifs attendus.] Monsieur H. pense que l'on « gère » grâce à l'équilibre né d'une vie « *hors travail* » satisfaisante et grâce une « *une épouse aimante, drôle, sympa, pas compliquée, toujours contente et à l'écoute* ». Il trouve que le niveau d'attente est trop élevé et qu'il dépasse, en outre, le domaine professionnel. Monsieur H. évoque les attentes du couple : « *ce n'est pas jouable. Je ne vous fais pas un dessin ?* ». [Effectivement, je ne pense pas avoir besoin d'un « dessin »...Au-delà de la description volontairement caricaturale, je remarque que la première chose que Monsieur H. évoque pour tenir est le soutien de l'épouse ... Or, à écouter sa liste d'adjectifs caricaturaux, je pense que l'épouse de Monsieur H. pourrait n'être avec lui ni « *sympa* » ni « *drôle* » ni « *aimante* », etc. Sachant combien ce soutien est essentiel^{xx}, je me demande comment Monsieur H. fait pour tenir et où ailleurs il peut trouver ce soutien qui semble lui faire défaut.]

Monsieur H. m'explique que, « *quand on est carbonisé dans le boulot, et qu'on est seul, et qu'on n'est même plus en phase avec soi-même, il faut être cynique* ». Etre cynique, ça veut dire : « *développer une couenne pour se protéger, devenir manipulateur, évacuer ses doutes* ». Mais comme, en même temps, « *on ne peut tenir que si on est en phase avec soi-même* », il est difficile d'être cynique. Il poursuit : « *Pour arriver à monter tous ces échelons, il faut une jolie forme de déséquilibre. Pour que ça marche, et pour survivre, on a besoin de reconnaissance et on a un sacré orgueil. C'est un combat continuel.* ».

Soudain, Monsieur H. me demande quelles sont mes origines. [La question peut sembler déplacée dans le cadre de cet entretien. Je sais aussi, par expérience, que je n'obtiens rien si je ne donne rien de moi-même. Je livre donc le minimum en espérant ainsi qu'il acceptera, plus tard, de se livrer à son tour.] En réponse à ce que je lui dis de mes origines et de ce qu'il appelle mon « *héritage culturel* », il entreprend de me raconter une anecdote. Dans le passé, il a racheté des parts de capital d'une entreprise polonaise dans l'ameublement avec un associé, Rosenberg, « *un ashkénaze* », précise-t-il. Monsieur H. ne se souvient plus des détails des lieux

335 mais il se souvient que Rosenberg, en Pologne, avait toujours du mal quand il voyait des trains de transport de marchandises. Lui n'avait rien vécu (il était né en France et resté caché) mais c'était dans son histoire. Monsieur H. poursuit cette diversion en me parlant de *Shoah*, le film de Claude Lanzmann. Concernant le comportement des Polonais - et, en particulier, des conducteurs de train -, il avoue son étonnement mais ajoute qu'il s'agit de « *pauvres bougres* » et que « *quelque part on peut comprendre car ce n'était pas simple. La situation n'était pas celle que l'on voit, à la maison bien au chaud, même si on nous la montre à travers les yeux du conducteur de train... Et vous, Marisa, vous vous sentez Juive ?* ». Là encore, je lui réponds. [Je le sens captivé. Cette origine incertaine, ce versant paternel Juif Polonais, victime de la Shoah, le captive. Je note, au passage, les excuses que Monsieur H. trouve aux Polonais, excuses liées au contexte qui nous reste insoupçonnable. Je pense à l'importance accordée ici aux facteurs de situations... Je pense aussi à Monsieur F. qui se demandait s'il pouvait être prêt à voler, qui ne pouvait pas honnêtement répondre par la négative et qui concluait qu'il pourrait voler pour sauver ses enfants.]

340 *part on peut comprendre car ce n'était pas simple. La situation n'était pas celle que l'on voit, à la maison bien au chaud, même si on nous la montre à travers les yeux du conducteur de train... Et vous, Marisa, vous vous sentez Juive ?* ». Là encore, je lui réponds. [Je le sens captivé. Cette origine incertaine, ce versant paternel Juif Polonais, victime de la Shoah, le captive. Je note, au passage, les excuses que Monsieur H. trouve aux Polonais, excuses liées au contexte qui nous reste insoupçonnable. Je pense à l'importance accordée ici aux facteurs de situations... Je pense aussi à Monsieur F. qui se demandait s'il pouvait être prêt à voler, qui ne pouvait pas honnêtement répondre par la négative et qui concluait qu'il pourrait voler pour sauver ses enfants.]

345 350 Monsieur H. reprend sur la souffrance au travail et sur l'importance d'être en accord avec soi-même, « *ce que le job ne permet pas. Il faut en permanence avaler des couleuvres.* ». Et pourtant, il est d'avis que « *quand on en arrive à être en désaccord avec soi-même : ça ne tient qu'à un fil.* ». Il me dit en connaissant « *plein qui sont dépressifs ou en tout cas qui sont sur le fil avec un fort potentiel d'être dépressifs et de basculer dans la dépression* ».

355 Suit un monologue sur l'impossibilité de comprendre la pression et l'actualité des entreprises quand on en est extérieur et la difficulté, pour les dirigeants, de vivre dans la stigmatisation et la dénonciation constante de « *leur rôle négatif social* ». Monsieur H. m'explique qu'il est fatigué. La raison en serait qu'il existe une attente « *d'être bon en tout...* », ce qui conduit Monsieur H. à répéter combien il est impossible d'être bon dans tous les registres. Après l'exigence à l'époux et au père, il évoque l'exigence au corps : « *(...) être toujours présentable, y compris à 50 "berges"* ». Il lui faut faire du sport, non pas un sport « *qui vous fasse plaisir* » comme le golf qui lui plaît mais qui n'est « *pas suffisamment reconstituant* ».

360 365 Alors, il faut faire de la gym et, si possible, « *à six heures et demie du mat' parce qu'il n'y a pas d'autre moment. De la gym ou courir. Vous mettez le réveil et vous êtes crevé parce que vous n'arrivez pas à vous endormir. Vous vous couchez tard ou vous prenez des trucs pour dormir. Et les déplacements, c'est complètement usant. On ne dit pas assez que ça fait ça au métabolisme. Mais on le fait. On fait tout ça pour se maintenir à flot.* ». [L'épuisement est général. Monsieur H., visiblement, ne fait plus de sport. Il se couche peut-être encore tard et prend « *des trucs* » pour dormir mais il ne se lève plus aussi tôt et on peut craindre, effectivement qu'il ne se maintienne plus à flots.] Il reprend son leitmotiv des « *jets de stimuli négatifs : dans le métier, on est sollicité par des jets de stimuli négatifs.*

370 375 *Le corps va au-delà de ce qu'il peut supporter. J'ai des copains qui commencent à avoir des cancers.* ». Les « *jets de stimuli négatifs* » sont si nombreux que « *le corps ne répond plus* ». Il m'explique qu'à un moment donné, il refusait de conduire. Quand il était forcé de conduire, il avait peur. « *Le stress était tellement monté que je risquais d'arrêter de respirer au volant.* » Monsieur H. accompagne ses paroles en montrant avec le dos de sa main le niveau de quelque chose qui monterait de la bouche jusqu'au front. [L'impression désagréable de son

380

étouffement imminent m'enveloppe. Je suis très mal à l'aise.] Il m'explique que, puisqu'il avait peur de conduire, il prenait des petites routes à deux voies, jamais d'autoroute. A deux voies et à 30 km/h, il se disait qu'il avait la possibilité encore
 385 de s'arrêter sur le bas-côté. Je risque alors un timide : « *On connaît ses limites !* », remarque qui est immédiatement contredite avec véhémence. Monsieur H. n'a rien vu venir.

[Dès notre première rencontre, j'avais été frappée par son physique. L'aspect « délabré » est encore plus frappant aujourd'hui car il s'est habillé de manière assez
 390 négligée. Il ne porte pas de cravate, flotte dans un costume gris mal coupé et semble, toujours et encore, avoir du mal à respirer. Depuis sa première cigarette, une heure après le début de l'entretien, il n'a plus arrêté de fumer, enchaînant une cigarette après l'autre. Son emploi récurrent de l'expression « *être carbonisé* » (que je n'avais jamais entendue auparavant) m'évoque une carbonisation de l'intérieur
 395 par ces cigarettes qu'il fume les unes après les autres, sans arrêt. Il ne paraît pas 50 ans mais 20 de plus. Plus je le regarde et plus je lui trouve un aspect malsain : ses poches sous les yeux sont encore plus noires que dans mon souvenir, sa voix est rauque, il tousse, il s'essouffle.]

Monsieur H. reprend sur la question de l'équilibre vie personnelle-vie
 400 professionnelle et sur le fait d'« *être bon en tout* ». Il s'arrête, devient pensif puis aborde de nouveau, et toujours par allusions complices et très généralisantes, les difficultés des couples : « *la vie personnelle va bien au-delà de la vie familiale. Bien au-delà... Ce n'est pas quelque chose de simple. Je ne crois pas qu'on peut aimer toute sa vie la même personne, à 21 ans ou à 80 ans. On vit plusieurs*
 405 *histoires de couple, plusieurs couples, vous voyez ce que je veux dire ?* ». J'acquiesce. Il poursuit : « *Quand je vais à Cuba avec deux potes, je fais du business. Je ne peux pas m'en empêcher. C'est une drogue aussi.* ». [Comme quoi ? Comme « *réussir* » ? Comme la cigarette ? Comme les « *histoires de couple* » ? Dans un premier temps, je crois qu'il fait des affaires en vacances, qu'il ne peut
 410 s'arrêter de travailler et qu'il assimile son travail incessant et excessif à une forme d'addiction. En réalité, c'est une sorte de lapsus ou de mauvaise syntaxe : il voulait signifier qu'en vacances, il voyageait aussi en « *business* » (classe « affaires », dans les avions). Il s'avance d'ailleurs vers moi - nos visages ne sont éloignés que d'une vingtaine de centimètres - pour mieux m'expliquer, pour que je le comprenne : il
 415 cherche peut-être à ce que je puisse, physiquement, mieux l'entendre ? En effet, rien de ce qu'il me dit n'est clair. C'est même incompréhensible. Il y a une sorte de dérapage incontrôlé des mots. Il devient difficile de suivre ce qu'il me dit entre : « *faire du business* », « *monter en business* » et « *monter un business* ». Il parle vite, de plus en plus vite. Il n'articule pas très bien. Son défaut de prononciation que j'avais noté mais que je trouvais, jusqu'alors, assez léger, devient plus présent.]

Monsieur H. me parle ensuite des rencontres de dirigeants. Il va, une fois par mois, à un forum où sont abordés, sans jugement, des sujets professionnels, familiaux et personnels.

Mais il revient très vite sur la souffrance du corps : « *La souffrance du*
 425 *dirigeant, c'est la souffrance du corps. On reçoit des shoots* - il fait le geste de se piquer avec une seringue - *il faut qu'on arrive à juguler les coups. Le prix à payer est psychique et physique. Et il y a des problèmes de couple qu'on n'arrive pas à résoudre.* ». Monsieur H. a quitté ses notes manuscrites depuis quelque temps déjà. Il semble oublier le cadre et se livre sans mesure : il a des difficultés, il se dit au

430 bord de la ligne « *“ borderline ” de la dépression* ». Sans transition, il me parle de ses exigences élevées. [Je comprends qu’il est trop exigeant envers lui-même et pense qu’à défaut de prescriptions, il se donne des auto-prescriptions sans limites. Il n’en est rien.] Monsieur H. voulait me parler de ses exigences en termes de salaire : il est sans emploi depuis six mois mais m’explique qu’il a de quoi tenir. Le discours reste extrêmement confus.

Monsieur H. poursuit, toujours seul. Il me dit qu’il a une fille qu’il aime et à qui il a tant envie de montrer qu’il l’aime. Il se lamente : « *mais parfois, qu’est-ce que j’ai d’autre à lui montrer qu’un père qui rentre lessivé* ». Il marque la différence entre « *le couple* » et sa fille. Peu importe le couple mais sa fille, c’est différent : « *Elle veut un père présent, qu’elle ne voie pas trop tard...et, putain, qu’est-ce que j’aimerais lui montrer combien je l’aime !* ». Sa voix est déjà mouillée de sanglots retenus. A tout moment, je pense que Monsieur H. va pleurer.

Monsieur H. revient sur sa période de chômage : « *pour un homme, c’est une perte de testostérone, assis sur le canapé. Vous connaissez le syndrome du canapé ?* ». Peu importe que je le connaisse ou pas, il entreprend de me le détailler. Le tableau est vivant (les dialogues sont rendus comme si on y était) mais déprimant. Il ne parle pas directement de lui mais de « *on* » : « *on est en pyjama, à midi. L’avant-veille ou la semaine précédente, on a envoyé quelques courriers, fait des mails.* », etc. C’est attendre un retour alors que rien n’arrive et « *votre femme rentre : “Qu’est-ce que tu as fait ? Rien ? Tu n’es même pas rasé !?” – “ Non. J’en n’avais pas envie.”* ». Il conclut : « *C’est dur de se regarder dans le miroir.* ».

Puis, sans que rien permette de s’y attendre, Monsieur H. se ressaisit. Oubliées les difficultés, il me parle de l’aptitude à diriger et reprend quelques généralités qu’il a déjà formulées quelques heures plus tôt : « *pour être dirigeant, il faut des sacrées ressources. Il faut une certaine épaisseur que vous, Marisa, vous n’avez pas.* ». [Peut-être dois-je le prendre comme un reproche ? Je le saisis comme un compliment ou tout au moins comme une remarque perspicace en m’étonnant de son audace... après tout, nous ne nous connaissons pas et ... je n’ai rien demandé.] Je souris et le remercie de sa perspicacité...

460 L’entretien commençait par son problème de tabagisme et se termine sur cette question. Il considère la cigarette comme « *une vraie drogue* » mais avoue que c’est, pour lui, la seule façon de tenir « *avec le stress* ». Il ajoute qu’il a arrêté de fumer pendant six mois. Je me l’imagine, pendant ces premiers six mois sans travail, capable de nouveau de respirer... Il me précise les dates exactes de son arrêt du tabac, dates que je ne comprends pas. Il ne peut s’agir que de l’année précédente, sinon cela signifierait que Monsieur H. est « *hors poste* » depuis plus longtemps qu’il ne me l’a dit. Ne comprenant plus le calendrier de son curriculum vitæ, malgré sa volonté d’être franc sur ce qui lui arrive, je le soupçonne de ne pas avoir tout dit et de cacher des pans entiers de périodes de chômage... comme s’il était à un entretien de recrutement.

L’entretien commençait aussi par sa présentation de son travail de photographe et se termine ainsi : « *Je crains bien que je ne pourrai pas en vivre. Qu’est-ce que j’ai comme alternative ? Vous voyez, vous, Marisa ?* ». Il me regarde très intensément et attend une réponse. J’aimerais lui répondre qu’il y a une alternative et des choix multiples qui s’offrent à lui mais je ne serais pas crédible : Monsieur H. a été dirigeant. Il est déchu. Il sombre et chute. Il veut remonter la pente pour que sa fille soit fière de lui. Il ne peut pas être autre chose que dirigeant.

Monsieur H. répond alors à sa propre question : il n'a pas d'autre choix, quand on est dirigeant, on ne peut pas prendre un boulot de directeur marketing : personne ne recrute un ancien dirigeant pour un poste subalterne : « *Il n'y a pas d'alternative : c'est ce métier-là et pas un autre.* ». Ne trouvant pas de poste, il m'informe qu'il a investi dans une affaire qu'il dirigera dans six mois. En effet, il a demandé six mois de calme au vendeur, ce que, vu son état, j'associe à une question de survie. Mais il ajoute : « *J'ai racheté une merde* ». Nous terminons donc sur ces perspectives d'avenir assez peu encourageantes.

[Je suis mal à l'aise à l'idée de laisser Monsieur H. se débattre avec les idées qui auront émergé pendant cet entretien. Visiblement peu stable, il semble avoir été encore plus déstabilisé par l'expression de ce qu'il n'avait jamais dit à qui que ce soit auparavant : plaisirs disparus (statut, pouvoir (de séduction), etc.), souffrance vécue de n'être pas en accord avec soi-même et d'être obligé d'être cynique pour tenir, incapacité à exprimer l'étendue de son amour pour sa fille, etc. Je m'interroge sur le cadre à tenir.]

Echanges de courriers électroniques entre deux entretiens :

Quelques heures après cet entretien, je lui envoie un message de remerciement soulignant les éléments de plaisir qui m'avaient déjà été rapportés : statut, pouvoir de décision, pouvoir de contribuer à épanouir d'autres personnes, possibilité de laisser sa marque ou encore de se nourrir de rencontres avec d'autres intelligences. Je note qu'il préfère le terme de souffrance à celui, plus terne, de déplaisir et je le remercie pour son témoignage très riche concernant les questions de santé du corps avec leur impact sur la santé psychique. Je lui fais part de questions laissées en suspens. Du côté des exigences d'excellence en tous domaines : s'agit-il d'exigences internes ou imposées de l'extérieur ? Du côté des questions éthiques, est-il possible de se déclarer « *délicat, sensible et curieux* » et de pouvoir exercer le métier en restant « *en phase avec soi-même* » tout en admettant être « *obligé d'avalier des coulevres* » et ne pouvoir se protéger qu'en devenant « *cynique* » ou en « *développant une couenne* » ? Je propose enfin de se revoir dans quelques temps pour faire un retour sur ce que j'ai entendu, compris, mal compris, injustement interprété, etc. tout en lui indiquant que je lui laisse le temps de mûrir tout cela. Me souvenant de ses difficultés à respirer, de son besoin impérieux de fumer pour se retrouver dans ses pensées, j'avance que cette expérience de l'entretien a peut-être été éprouvante et que je le remercie d'autant plus d'avoir accepté de se livrer à cet exercice.

Monsieur H. me répond : « *j'ai vécu ça comme une rencontre et non comme un entretien car j'y ai trouvé une aura de curiosité réfléchie et d'écoute réelle et de douceur.* ». Quant aux questions que j'avance, ce sont « *des "putains" de vraies questions !!!* » qui méritent bien qu'on se les pose pour essayer d'y répondre. Il me promet par ailleurs de rechercher d'autres « *cobayes-hamsters* » parmi ses relations. Et me donne le site sur lequel je pourrais avoir un aperçu de son « travail » de photographe. Le mot « travail » est entre guillemets, comme un clin d'œil à ce que je lui disais de la définition élargie du concept de travail en psychodynamique du travail.

Second entretien :

Je rappelle Monsieur H. quelques semaines plus tard. Il m'invite à le rencontrer chez lui, un après-midi. Je sonne à la grille. Il vient m'ouvrir. Aujourd'hui, il est en tenue décontractée (chemise à carreaux et jeans) mais il a toujours l'air très fatigué.

Il me guide dans une allée bordée de maisons et d'anciens ateliers transformés, dans un quartier de Paris où on ne s'attendrait pas à trouver ce type de résidences. Les voisins se connaissent, les jardinets sont bien entretenus. Chaque maison est différente. Le style est résolument bourgeois-bohème, peu conforme à l'image que
 530 l'on pourrait se faire de la résidence d'un dirigeant mais certainement beaucoup plus conforme à celle du photographe amateur qu'il met en avant. En effet, à peine entrée chez lui, je remarque combien les photos encadrées (ses photos) sont mises en valeur. Il les commente et me demande ce que j'ai pensé de celles que j'avais vues sur son site. Il m'explique qu'il essaie de les vendre cher. Les gens ne
 535 comprennent pas cela. Ils y voient quelque chose qui n'est pas unique (comme le serait un tableau peint) mais reproductible et ne veulent pas payer quelque chose qui pourrait être également chez le voisin. Mais Monsieur H. entreprend de me décrire toute l'économie de la photo : prix de revient des composants, encadrement, etc. Je remarque qu'il rayonne. C'est suffisamment rare pour que je le remarque. Il
 540 parle avec beaucoup d'enthousiasme, au point que je n'entends même plus son léger défaut de prononciation. Je me souviens aussi de la fin de notre premier rendez-vous quand il me disait qu'une fois dirigeant, on ne pouvait plus rien faire d'autre. La photo devra rester un loisir...

Le salon dans lequel il me reçoit est très chaleureux. Monsieur H. me prépare
 545 un café dans une cuisine américaine. Puis il sort une liqueur (ou une sorte d'alcool blanc) et m'en propose. C'est assez incongru (situation, type d'alcool, milieu d'après-midi !). Je décline. Il s'en verse une grande rasade dans sa tasse de café. Il s'en versera une autre pour compléter sa tasse, un peu plus tard. [J'imagine les après-midi de Monsieur H. encore autrement que sa précédente évocation du
 550 « *syndrome du canapé* » ne me le laissait deviner.]

La situation ne me permet pas de prendre des notes et Monsieur H. pose toutes les questions, ce que j'accepte car j'ai appris que je n'obtiendrai rien sans rien. Ces questions touchent mon passé professionnel, mes motifs d'abandon de carrière et mes projets en cours. Monsieur H. adopte un ton paternel de conseil avisé et
 555 expérimenté. Il souhaite me faire réfléchir sur le bien-fondé de mes choix. Il me dit ne pas comprendre mon choix académique et verrait beaucoup mieux une écriture « *grand public* ». Je soupçonne qu'il a envie de voir retranscrite, d'une manière ou d'une autre, toute la question de la souffrance physique et psychique du dirigeant, telle qu'il me l'a décrite dans son précédent entretien, comme un témoignage de ce
 560 dont personne ne témoigne jamais. Je soupçonne aussi qu'il a envie de la voir diffusée, ce qu'un document académique ne permet pas de la même façon. Parfois, nous parlons aussi des enfants, de sa fille, encore. Il me dit qu'il essaie de la voir plus. Je ne comprends pas ce qu'il me dit puisque je sais qu'il est tout le temps chez lui...

En toute fin de ce second entretien, Monsieur H. me demande ce que je veux
 565 faire avec « *tout ça* ». A l'idée de la rédaction d'une thèse de doctorat, il fait de nouveau la moue et ne semble pas convaincu. Il me suggère de nouveau d'écrire un ouvrage plus « *grand public* » : « *avec tout le matériel que vous devez avoir...* ». Il me verrait aussi écrire des articles dans des magazines lus par des dirigeants ou
 570 animer des formations suivies par des dirigeants mais la thèse de psychologie ne le « *branche pas* » : « *personne ne le lira, c'est dommage* ». Monsieur H. va même écourter l'entretien comme s'il était déçu et comme s'il s'attendait à voir des répercussions de ce qu'il m'a livré. A l'entendre, je crois même qu'il m'a livré son

point de vue avec d'autant plus d'entrain qu'il pensait que j'allais le retranscrire
 575 dans un ouvrage à destination du grand public (je pense notamment à ce qu'il m'a
 dit de la souffrance des dirigeants, de leur désaccord avec eux-mêmes sous la
 pression des actionnaires, du fait que ça ne tient qu'à un fil et que beaucoup ont de
 « *forts potentiels d'être dépressifs* »). Je pense qu'il aimerait que cela se sache. Or,
 d'après lui, on n'en parle pas : « *on attend un héros et personne n'a envie de lire le*
 580 *contraire* ». Sinon, Monsieur H. ajoute aussi qu'il aimerait tant lui-même « *laisser*
une trace », ce qu'il essaie de faire avec ses photos. Il me souhaite aussi d'avoir la
 chance d'en laisser une par l'écriture et surtout, la publication. Passée la déception
 de ne pas voir ses commentaires plus intégralement retranscrits ou mieux diffusés,
 il continue de m'encourager à « *transformer l'essai de la thèse en document lisible*
 585 *par tout un chacun sous une forme que je devrai déterminer* ». Il veut bien aussi me
 donner des contacts pour m'aider à poursuivre une série d'entretiens. Comme bien
 d'autres, Monsieur H. semble prendre alors le rôle du protecteur, de conseil, voire
 de *coach* pour mon entreprise de rédaction.

Quelques mois plus tard, Monsieur H. m'apprend - par *mail* - qu'il a
 590 définitivement « *investi capitalistiquement* » dans une affaire qu'il dirigera. J'en
 conclus qu'effectivement, il n'avait pas le choix. Mais il est à présent dirigeant
 propriétaire et je lui souhaite donc de ne pas pâtir des inconvénients qu'il a connus
 par le passé comme dirigeant salarié, tributaire des exigences de ses actionnaires.
 Cette fois-ci, il devra répondre à ses propres exigences.

595 Echanges de courriers électroniques entre deux entretiens :

Par la suite, il ne répond plus à mes quelques *mails* et cartes de vœux. Puis,
 près de trois ans plus tard, il m'envoie un *mail* pour me faire part de sa lecture, la
 veille, d'un article relatant le suicide de dirigeants de P.M.E. et évoquant la
 souffrance des dirigeants d'entreprise. A sa lecture, il dit avoir « *pensé à [m]oi très*
 600 *fort* » et me demande des « *news* ». Le titre du mail est « *COUCOU* », [preuve, s'il
 en est, que la ruse de la connivence a presque trop bien fonctionné.] Je lui réponds
 en me réjouissant d'avoir de ses nouvelles, en espérant que ses affaires marchent
 bien et en regrettant que le site Internet qui exposait ses photos soit désactivé. Dans
 sa réponse, il écrit avoir « *pas mal d'aventures à [me] raconter* » et me demande si
 605 je préfère « *un déjà ? Un happy hour ? Ou une autre formule ? Just tell me* ».
 [Comme ce *mail*-là commence par un « *Hello, jolie blonde* », je suis sur mes gardes
 et préfère accepter la formule simple du déjeuner.]

Troisième entretien :

Nous nous retrouvons dans un restaurant de mon quartier. J'y retrouve
 610 Monsieur H., déjà attablé, et je peine à le reconnaître. Aminci, habillé d'un col
 roulé noir, d'une veste noire et d'un *blue-jean* seyant, assez souriant, seuls son
 visage extrêmement fatigué, ses traits tirés et ses dents jaunies me rappellent le
 Monsieur H. de mes souvenirs. Avant de commencer à me raconter « *ses*
aventures », il me pose quelques questions sur l'avancement de ma thèse et sur
 615 mon travail de conseiller auprès de directions. J'y réponds assez librement, me
 souvenant combien il serait ensuite plus facile pour lui de se livrer. Une fois la
 commande passée, Monsieur H. commence à me parler. Je ne prends aucune note
 et, à ce moment-là, je ne pense pas que Monsieur H. sache que cet échange fournira
 le matériel d'un « troisième entretien ». C'est en rentrant chez moi que je
 620 retranscris ce qu'il m'a dit, de mémoire.

D'abord, Monsieur H. veut me raconter la saga de son rachat d'entreprise et

des deux dernières années écoulées. Monsieur H. a racheté 23% d'une société à son ancien dirigeant. Il s'agit d'une entreprise dans le secteur de l'ameublement avec une « *composante literie* » forte. [On se souvient que Monsieur H. dirigeait
 625 auparavant une entreprise spécialisée dans la production et la vente de matelas.] Il m'explique le détail des négociations juridiques et financières qui ont pris de nombreux mois. Il a dû mettre quelques-uns de ses amis à contribution car il ne disposait pas des fonds suffisants pour racheter ces parts. Il pense que l'énergie qu'il a mise dans le montage financier explique son erreur : il n'a pas pris le recul
 630 nécessaire et a oublié de voir « *que la boîte était foutue* ». Lorsqu'il se met au travail, il a des idées arrêtées : refaire la collection, redessiner les magasins et redynamiser les équipes. Mais rien ne se passe comme prévu.

D'abord, il découvre que le Directeur Financier est un « *homme de pouvoir* ». Il a toute la connaissance et le savoir-faire et pense mériter le poste de Direction
 635 Générale. Mais « *n'ayant pas le fric pour investir, il s'est fait doubler et il ne me supporte pas.* ». D'ailleurs, quelques semaines après son arrivée, il lui dit : « *Je ne vous aime pas.* ». Sinon, il y a un Directeur des achats qui ne pose pas de problème et un Directeur de dépôt. L'équipe de direction est donc très restreinte et la mauvaise ambiance liée au désaccord avec son DAF est très « *plombante* ». Le
 640 reste du personnel se trouve dans un dépôt et dans les magasins, répartis dans les grandes villes de France. Là, Monsieur H. diagnostique qu'il faut virer et remplacer un tiers du personnel qui sont des « *incapables* ». Mais il n'a pas le temps de se consacrer à ce dossier épineux car le DAF démissionne. Il n'arrive pas à recruter à temps et doit faire la clôture annuelle, seul, « *alors que ce n'est pas mon truc* » et il
 645 le fait, « *en plus d'aller en Asie trouver des fournisseurs, de redynamiser l'équipe et de tenter de résoudre le problème des magasins* ». Heureusement, au début de l'année suivante, il recrute rapidement une « *fille bien* ». Pendant la passation des dossiers, le DAF démissionnaire se montre « *odieux* ». Finalement, la « *fille bien n'était pas complètement dans les chiffres* » mais « *elle était très forte*
 650 *psychologiquement* », ce qui l'a beaucoup aidé.

Pendant ce temps, les résultats s'effondraient avec, chaque mois, moins 10% de chiffre d'affaires par rapport au même mois de l'année précédente. Il doit trouver immédiatement 800.000 euros qu'il va solliciter auprès du fonds d'investissement, propriétaire du reste des parts. Il renégocie la dette avec la
 655 banque et continue de se consacrer à la définition du nouveau concept de magasin. C'est le moment que choisit son directeur de dépôt pour lui annoncer qu'il est « *en ménage* » avec une commerciale, employée d'un magasin. Monsieur H. en prend note mais répond que cela ne lui pose aucun problème. Il oublie très vite sa visite. Un magasin modèle ouvre à Lyon. Le *mailing* d'annonce est parti et la journée de
 660 lancement s'annonce bien préparée et puis, c'est le « *flop* ». En effet, l'avant-veille, des échafaudages sont montés sur la façade de l'immeuble qui abrite ce magasin et celui-ci se trouve masqué à la vue des passants. Le mois suivant affiche une baisse du chiffre d'affaires de 20% par rapport à l'année précédente. Monsieur H. se trouve « *en cessation de paiement* ». Il tente de négocier un emprunt. Puis il prend
 665 rendez-vous avec un administrateur judiciaire qui, après l'avoir écouté, lui dit qu'il ne peut rien faire pour l'aider. Normalement, sa mission consiste à négocier avec l'URSSAF ou l'administration fiscale pour obtenir des reports. Mais, dans sa panique, Monsieur H. a privilégié ces créateurs-là. Il part tous les jours au travail « *sur les rotules* », ne dormant pas la nuit, travaillant tous les jours de la

670 semaine et pleurant parfois, seul, au milieu de la nuit. Pour illustrer les raisons de ses larmes, il indique que, sur une année entière d'activité, seuls 25 jours ont connu des chiffres positifs. Et pourtant, « *tous les jours, il faut tenir devant les équipes. Devant des tas de gens inquiets, il faut faire bonne figure.* ». Un de ses amis - qui lui avait prêté une somme importante au démarrage - lui suggère de pratiquer une

675 opération « un mois à moins 40% » pour faire rentrer de la trésorerie. L'idée est bonne et dès la première quinzaine, le chiffre d'affaires grimpe de 20%, les volumes de vente décollent. Malheureusement, la deuxième quinzaine est très mauvaise avec une chute de 20% par rapport à l'état antérieur et Monsieur H. conclut : « *on n'a donc jamais su si le concept avait marché* ».

680 C'est alors que son Directeur de dépôt vient le voir de nouveau pour lui demander de promouvoir sa petite amie au poste de responsable de magasin. Monsieur H. refuse. Le directeur menace de mettre le feu au dépôt. En plus de tout le reste (les comptes, les achats, les négociations avec les banques, les rapports au Conseil d'Administration, les rendez-vous avec l'administrateur judiciaire, les

685 voyages en Asie), Monsieur H. doit gérer cette crise-là. Finalement, ce directeur démissionne. Monsieur H. doit immédiatement trouver un directeur logistique. Il n'a pas le temps de prendre le meilleur et la situation au dépôt est assez dégradée car le démissionnaire est parti sans laisser d'instructions.

Surtout, Monsieur H. ne peut pas honorer le remboursement de la tranche de sa

690 dette, en fin d'année. Il s'agit de trouver de nouveau 800.000 euros. Les relations au Conseil d'Administration sont houleuses car le fonds d'investissement refuse de contribuer. Monsieur H. accepte de renoncer à son salaire et de contribuer, de cette manière, à la part qui lui revient. Son ami lui conseille de faire consigner le refus de contribuer du fonds d'investissement mais il ne parvient pas à obtenir que cela

695 figure au compte-rendu. Au Conseil d'Administration, le conflit est ouvert.

Monsieur H. rencontre une avocate qui lui conseille de présenter sa démission, ce qu'il fait, me dit-il, à la fin de la seconde année, « *dans un état très délabré* ». Il me rappelle que pendant deux ans, il a travaillé sept jours par semaine, toutes les semaines de l'année, avec 1h15 de transport à l'aller et 1h30 au retour. Il a trop

700 travaillé. Il s'est surmené. Et sa femme « *a lâché* ». Et sa fille « *a lâché* » aussi. Il est donc parti de chez lui et s'est replié pendant un mois chez un copain. Puis il s'est retiré chez les Bénédictins. Il voulait se retaper suffisamment pour partir avec son copain à Cuba. [Le contraste des genres est stupéfiant.] Monsieur H. consacre un bon moment à m'expliquer qu'il ne doit sa survie qu'à ses amis. Et que l'amitié

705 masculine est la chose la plus importante pour qui veut tenir. Dans son affaire, il a perdu plusieurs centaines de milliers d'euros mais il charge son avocate de trouver une solution de revente qui puisse lui permettre de rembourser ses amis.

La saga continue. Bien qu'en partance pour Cuba, Monsieur H. s'évertue à trouver un repreneur. La tâche est impossible : « *il me faut trouver un acheteur pour racheter une boîte en difficulté et qui accepte de me prendre, moi, comme dirigeant, avec ma stratégie, alors que mon récent CV montre que j'ai échoué. Je n'étais pas très convaincant et mon profil non plus. Et puis, surtout, je n'arrivais pas à convaincre. Parce que c'était tout vide, là.* ». (Il me montre sa poitrine). Les coups de téléphone se multiplient. Il se trouve à Cuba mais ne trouve donc toujours

715 pas le sommeil. Finalement, son ancien associé, Rosenberg, l'appelle. Il souhaite investir. Monsieur H. le bluffe et lui soutire suffisamment de centaines de milliers d'euros pour payer son avocate et rembourser ses amis. Monsieur H. conclut cet

épisode par : « *Imagine la fête que j'ai faite à Cuba, cette nuit-là !* ».

720 Aujourd'hui, il est sans travail mais il a des amis. Il conseille une ou deux
 « *boîtes de design* » dont l'une essuie, le jour même de notre déjeuner, une grève de
 ses 10 salariés avec occupation des locaux. L'autre possède une galerie d'art dans
 laquelle il souhaite exposer ses photos. Car, de même que Monsieur H. m'a
 contactée de nouveau - étant de nouveau « *hors poste* » - de même il a repris son
 725 *hobby*. Aujourd'hui, il me dit chercher un poste de manager de transition dans son
 secteur, l'ameublement.

Même s'il a fini de me raconter « *ses aventures* », Monsieur H. ne s'arrête pas
 pour autant de me parler. Il veut me parler de son échec. Car même s'il peut
 toujours se dire que « *la planche était pourrie* » et qu'il ne l'avait pas vue, il vit
 cette expérience comme un échec : « *Pourrie ou non, je n'ai pas réussi à redresser*
 730 *la barre* ». Mais c'est en étant « *vidé* » qu'il a fait « *l'expérience des valeurs qui*
tiennent ». Et les relations d'amitié masculines sont au cœur de cette expérience. Il
 précise : « *seulement avec les hommes avec lesquels on n'est pas dans une relation*
de testostérone contre testostérone - j'en ai plus que toi - relation de pouvoir
 735 *contre pouvoir, si tu vois ce que je veux dire* ». J'acquiesce. Il a surtout apprécié
 « *ceux qui vous acceptent. Et qui vous soutiennent et disent : "P., on veut surtout*
que toi, tu t'en sortes. On a perdu notre mise mais tant pis". De l'épouse, on
 attendrait de la tendresse et des « *t'es un homme formidable* » et, à la place, on n'a
 que des questions et des questions et des questions qui fatiguent, auxquelles on n'a
 pas de réponse ».

740 Après près de deux heures, il se tait et souhaite que je lui parle, de nouveau, de
 l'avancement de ma thèse. Lorsque j'aborde la question de la porosité entre vie
 personnelle et vie professionnelle en évoquant une critique de l'idéal d'équilibre
 qui domine les discours habituels sur cette question, il m'arrête. Il ne comprend pas
 et va sortir fumer. Quand il revient, il souhaite que je lui explique. Il est alors très à
 745 l'aise. Mon explication lui convient car il souffre de ces nombreux idéaux qui
 entraînent à être parfait partout : « *si on est médiocre et lâche au boulot, il faut ne*
pas l'être en famille et avec les amis ». Il enchaîne : « *les vrais amis d'ailleurs, sont*
ceux qui vous acceptent aussi lâche et médiocre qu'au boulot ». Il m'avoue « *voir*
quelqu'un qui n'est pas une psy mais qui l'aide » et se justifie : « *tu sais, je vais*
 750 *mal et je cherche quelques repères* ». Il a ainsi appris qu' « *on avait tous une part*
positive et une part mauvaise. OK, on est beau, courageux, fort et lâche et
médiocre, en même temps. Les vrais amis acceptent la facette moche. Reconnaître
cette part de soi et vivre avec ça, en bonne intelligence et être soutenu, c'est
difficile. ».

755 Il me pose alors quelques questions sur mes enfants et, plus particulièrement,
 sur leurs relations avec leur père. Je réponds. Il me parle alors de sa fille et de ses
 relations avec elle. Il ne regrette pas le passé, m'assure-t-il, mais il reconnaît qu'à
 présent, alors qu'il est plus là, il n'a pas grand-chose à lui dire. « *C'est mon soleil* »,
 répète-t-il souvent avant de constater qu'il n'a pas trouvé « *le canal de passage* ». Il
 760 lui dit tout le temps qu'elle est belle et qu'elle est son soleil et elle lui répond qu'il
 n'est pas objectif. Il le reconnaît Et c'est tout. Sa femme, en revanche, partage
 encore beaucoup de choses avec elle et il l'envie. Lui se trouve « *un peu "con"*
entre les deux ».

765 Puis, revenant sur l'année écoulée, il insiste sur l'angoisse liée aux démêlés
 judiciaires. Il se savait mandataire social mais il n'en avait pas mesuré les

conséquences. Il a découvert, au passage, les relations de pouvoir haineuses, le retrait de la famille et la valeur de l'amitié, la seule qui l'a aidé.

770 Nous parlons de nouveau de la photo. Et de la thèse. Dans les deux cas, il me parle d'un « *strip-tease* » par lequel des gens « *très pudiques, comme nous, se mettent à nu* ». Un de ses amis lui a fait quelques commentaires sur ses photos : « *cet ami m'a si bien compris, à travers elles, que ce qu'il m'a dit m'a fait monter les larmes aux yeux.* ».

775 Nous sommes restés dans ce restaurant deux heures et demie. Il est trois heures et Monsieur H. se rend à la galerie d'art de la société de design qu'il conseille. Il m'encourage à continuer mon travail de conseiller de direction et, comme auparavant, à écrire une version « grand public » de ma thèse. Mais il aimerait aussi avoir des choses à lire pour se rendre compte. Je lui envoie d'abord un article qu'il trouve limpide mais où il ne sent pas « *toutes mes tripes* ». Il attend la thèse. Je lui envoie l'avant-propos et l'introduction. Il me contacte pour les commenter.

780 Quatrième entretien :

785 Quand je revois Monsieur H., quelques semaines plus tard, je le trouve encore amaigri. Il cultive à présent un *look* savamment négligé et porte une barbe de trois jours. En raison de sa trop grande spécialisation industrielle, il n'espère plus retrouver un poste de direction d'entreprise. Il m'explique qu'il cherche des missions temporaires qui lui sont refusées en raison de son âge. Récemment, un « chasseur de têtes » qui n'avait pas compris qu'il arborait « une barbe de trois jours », lui aurait reproché de ne pas être rasé, signalant par là, s'il en était besoin, que *look* d'artiste et *look* de dirigeant sont bien incompatibles.

790 Monsieur H. se consacre donc entièrement et presque exclusivement à la photo. Il recherche les meilleurs encadreurs et parvient, selon lui, à détecter les artisans et les techniciens les plus réputés. La galerie d'art où il exposera est déjà connue et le vernissage est prévu pour la fin du mois. Les détails qu'il me donne sont riches et vivants. Monsieur H. - qui a lu quelques éléments de psychodynamique du travail depuis notre dernière rencontre - m'explique que son investissement dans ce projet est à la mesure de la reconnaissance qu'il espère en obtenir et qu'il n'attend plus de son travail de dirigeant. J'apprends aussi que son épouse, jusque-là absente ou « lâcheuse », le conseille et le soutient dans ses démarches et dans ses choix artistiques. Le couple se rapproche également en raison des soucis récents que leur fille leur cause.

Entretiens de recherche

- Monsieur E.**
- Monsieur C.**

Les coordonnées de Monsieur E. et de Monsieur C. m'ont été données par Monsieur H., (ANNEXE 5).

Je leur ai envoyé un courrier électronique expliquant ma démarche et les raisons pour lesquelles je souhaitais rencontrer des dirigeants d'entreprise puis les ai contactés par téléphone pour obtenir un rendez-vous.

Entretiens avec Monsieur E.

Président d'une association de dirigeants. Ancien dirigeant.

Formation : Ecole Normale Supérieure, 50 ans

1 Monsieur E. est Président d'une association de dirigeants. Bien qu'il ne soit plus dirigeant d'entreprise, je maintiens l'entretien. En effet, j'imagine que, n'étant plus en poste, il sera plus libre de me parler de sa façon de travailler, des exigences qu'il ressentait alors et de sa manière de les contourner. Par ailleurs, il côtoie un grand nombre de dirigeants au sein de l'association qu'il anime et pourrait comparer ses souvenirs à ce qu'il les entend dire, aujourd'hui.

5 L'entretien a lieu dans le bureau qu'il occupe au sein de l'association qu'il préside. Le bureau est exigü, la table est remplie de piles de papiers, les murs sont couverts de cartes géographiques représentant les antennes de ce réseau associatif. Je vois aussi de nombreuses photos de ses enfants encore jeunes. Malgré un visage impassible, Monsieur E. me paraît nerveux. Sa jambe tremble et son pied frappe le sol de manière continue au début de l'entretien. Les premiers échanges portent sur la manière dont chacun de nous connaît Monsieur H. Il me dit très vite qu'il trouve qu'il va très mal et que, vraisemblablement, il ne se remet pas de sa perte d'emploi. Je ne connais pas leur degré d'intimité mais comprends que, ami ou non, Monsieur E. ne fait que constater la chute de Monsieur H. sans vraiment montrer une grande empathie ni une quelconque envie de l'aider à s'en sortir.

15 Puis il me dit qu'il n'a jamais parlé de la relation entre travail et souffrance et qu'il n'est pas « *quelqu'un de stressé* », ce que semble contredire le bruit du martèlement irrépessible de son pied. Se plaçant alors résolument dans la posture d'un observateur extérieur du monde des dirigeants d'entreprise dont il se distancerait, il me livre quelques généralités et suppositions : il ne voit pas ce qu'il peut y avoir comme souffrance, il imagine probables des questions de responsabilité (« *le dirigeant se sent responsable des autres* »). Il pense que la principale cause de mal-être est le doute sur sa propre compétence, une sorte de syndrome de l'imposteur ou de « syndrome de Peter » qui surgirait après avoir gravi tous les échelons. Monsieur E. balaie un ensemble de généralités et de poncifs. [Je sais que ce démarrage d'entretien est incontournable. Parler de généralités permet aussi de démarrer l'entretien et de prendre la mesure de qui je suis en fonction de mes réactions manifestes à ce qu'il me dit. Néanmoins, la jambe qui tremble, associée, à présent, aux doigts de la main qui tambourinent inlassablement la table et à l'affirmation de la méconnaissance du « stress » ne me paraissent pas de bon augure.] Monsieur E. a d'énormes ressources. Je ne vois pas comment amener Monsieur E. à parler de lui-même. D'ailleurs, il n'aurait rien à me dire : il répète que lui n'a jamais été « *stressé* ».

35 En revanche, Monsieur E. se dit prêt à parler du plaisir. J'ai l'espoir qu'il en parle de manière plus personnelle puisqu'il ajoute : « *Je n'ai pas de soucis.* ». Malheureusement, mes attentes seront déçues car il retournera à ses généralités. Evoquant les différents cercles de relations du dirigeant : Comité de Direction avec collègues, Conseil d'Administration avec actionnaires et collaborateurs, il m'explique ensuite que le premier plaisir est tiré de ce dernier cercle : c'est le plaisir de « *voir grandir les collaborateurs* ». Puis il commence, enfin, à me rapporter une anecdote personnelle : le premier stagiaire qu'il ait jamais recruté est

maintenant devenu directeur financier dans une « boîte de 700 personnes ». Il
 45 conclut : « *faire grandir, transmettre et faire progresser : c'est un plaisir intense.* ». Il compare la situation à celle d'un « *guide de haute montagne qui emmène quelques clients à atteindre le sommet : c'est le plaisir de les faire grandir, de faire fonctionner mieux l'équipe, d'être le manager de ses troupes.* ». Il ajoute qu'il faut y mettre beaucoup d'intelligence et que la réussite est atteinte
 50 lorsqu'on a obtenu : « $1+1+1 = 4$ ». Suit une remarque sur les mauvais dirigeants qui n'ont pas de talent pour le management des hommes et les bons dirigeants qui s'intéressent aux hommes et qui ont « *la fibre humaine* ». Ainsi, pour lui, le plaisir viendrait de ce que l'on apporte aux collaborateurs tandis que vis-à-vis des autres cercles, il y aurait moins de plaisir, et « *plus de stress* ». Je ne comprends pas de qui
 55 parle Monsieur E. qui me dit avoir été dirigeant et me dit n'avoir jamais été stressé. Les contradictions se succèdent, de même que les banalités. Les termes qu'il emploie (par exemple : « *pensée positive* »), me laissent penser que ses réflexions sont d'abord le fruit de ses lectures. J'apprends que, « *quand ça va bien* », le dirigeant a des désirs et des envies alors que, dans le cas contraire, il n'y a que
 60 peurs, angoisses et « *attaques à l'ego* », pouvant conduire au suicide. La veille, Monsieur E. assistait à un séminaire de formation sur les entreprises en redressement judiciaire. On y évoquait un suicide : « *le type s'est jeté avec sa voiture contre un arbre. Là, c'est la vraie souffrance.* », conclut-il.

Il évoque ensuite l'image paradoxale, intéressante et compliquée, du dirigeant
 65 dans la société française qui serait, selon lui, à la « *source d'un mal-être profond chez les dirigeants* ». Selon lui, les Français aiment bien « leur » patron mais n'aiment pas « les » patrons. Il se plaint de la « *pression sociale dégueulasse contre les patrons : soit il réussit et c'est un exploiteur, soit il échoue et c'est un abruti.* ». Le patron souffrirait de l'absence de reconnaissance de son utilité : « *personne ne reconnaît leur utilité et le fait qu'il n'y a pas d'entreprises, donc pas de travail sans quelqu'un pour diriger, pour voir ce qu'il faut faire et le dire aux autres. On ne peut pas tous être des fonctionnaires.* ». [Je laisse Monsieur E. s'exprimer. J'estime qu'il doit me sentir capable d'entendre ce type de discours. Je pense aussi
 70 que ma « présentation de moi » y contribue et que je n'y aurais pas eu accès si je n'avais pas été doublement introduite par Monsieur H. et par mon courrier électronique de présentation.]

Vient ensuite la difficulté liée à la solitude. Monsieur E. recommence à parler
 des dirigeants, en général. Rien n'est vécu. Rien n'est senti. Ou, si ça l'est, il me présente tout cela comme des généralités qui ne le concernent pas ou qui ne le
 80 concernent plus. Puis, soudain, il me dit qu'il en a eu lui-même assez, qu'il a vendu sa société et s'est arrêté de travailler : « *je me suis mis en arrêt pendant 5 ans.* ». Je voudrais lui demander ce qu'il vivait précisément alors, de quoi « *il avait assez* » mais il se lève et quitte le bureau, en s'excusant. Il a oublié de dire quelque chose à une assistante.

Et, quand il revient, il change de sujet et m'explique qu'il prépare un nouveau
 séminaire de formation pour les dirigeants. Du point de vue pédagogique, il trouve l'expérience très intéressante : les dirigeants aiment partager leur expertise et leur
 85 expérience et ils ont aussi envie de s'appropriier des concepts nouveaux sans toutefois donner l'impression qu'ils sont ignorants. Monsieur E. m'assure que si des cas de méfiance peuvent éventuellement se présenter entre des dirigeants de
 90 même secteur et directement concurrents, ce sont des cas exceptionnels. En règle

générale, les dirigeants ont envie de partager. Ils échangent des « trucs » concernant la gestion des ressources humaines, le recours ou non à la sous-traitance, la fiscalité, etc. Poursuivant sur ce thème de l'échange entre dirigeants, Monsieur E. m'explique que c'est d'autant plus courant et important pour les dirigeants en raison de la solitude du poste. Ils ne peuvent pas échanger sur les manières de faire leur travail avec des collègues car ils n'en ont pas. Ils cherchent donc leurs pairs dans ces cercles. Par ailleurs, selon Monsieur E., ils auraient également besoin de « *se déconnecter du quotidien* » et, pour eux, « *c'est un moment d'aération* ». En outre, d'après lui, les dirigeants qui se rendent à ces rencontres cherchent la réponse à une question lancinante : « *Une des choses qui tourne dans la tête, qui est cachée dans son subconscient, c'est : "est-ce bien normal que ce soit moi qui soit là ? Ai-je la capacité pour ? Suis-je capable ?"* ». L'emploi du terme, connoté « psycho » (« subconscient ») me surprend. J'espère qu'il annonce une rupture dans cet entretien. Bien sûr, Monsieur E. se garde bien de parler de lui. Il parle des dirigeants qu'il côtoie pendant les formations assurées par son association. Pour autant, il me semble bien aussi qu'à travers leur exemple, c'est de lui qu'il me parle. Ce qu'il énonce ne s'invente pas : il doit s'être lui-même posé ces questions d'imposture et de place à tenir. Son pied continue de frapper le sol et de trahir sa nervosité. Il tente de m'expliquer que ce questionnement et ce doute fonctionnent comme un « *moteur pour avancer parce qu'on va prouver à soi-même et aux autres que la réponse est : "oui"* ». Mais, même si le dirigeant cherche une réponse, il n'y aura jamais de preuve absolue que c'est grâce à lui que ça marche quand ça va bien : « *c'est une course permanente vers un grade qui n'existe pas* ».

Il passe ensuite à la question de la quasi-hiérarchie installée entre dirigeants salariés et actionnaires non dirigeants. Ces actionnaires sont au-dessus d'eux car ils ont le pouvoir de nomination et de révocation : « *alors qu'on ne les considère pas comme au-dessus de soi : ils peuvent me virer alors que je suis meilleur qu'eux* ». [Je sens une certaine confusion. Je note que Monsieur E. semble toujours me parler des autres mais que l'affectivité engagée dans sa voix comme le bruit de son pied signalent qu'il parle peut-être de lui (« *ils peuvent me virer* »). Mon impression est étrange : je suis en face de quelqu'un qui parle de lui en disant « *eux* », qui laisse échapper parfois qu'il parle de lui (« *me* ») mais qui insiste aussi, immédiatement après, pour dire qu'il ne fait plus partie d'« *eux* ». La petite phrase de Monsieur H. me revient à cet instant : quand je lui avais dit que j'étais une « *ancienne HEC* », il m'avait dit : « *On n'est jamais "ancien". Une fois qu'on l'est, on le reste toute la vie.* ». Il me semble que je l'entends dans les essais infructueux tentés par Monsieur E. pour me dire qu'il n'est plus dirigeant. Et, à l'instar de ce que me disait Monsieur H., il me semble que je pourrais lui dire : « *Dirigeant, une fois qu'on l'est, on le reste toute la vie.* ».]

Monsieur E. m'explique longuement que le dirigeant ne doit montrer aucun doute, qu'il ne doit rien dire de ce qu'il sait ou de ce qu'il voit à ses proches : il doit « *prendre sur lui* ». S'il ne le faisait pas, c'est comme s'il disait : « *je suis le pilote de l'avion mais je ne sais pas où on va et je ne sais pas si je vais réussir à atterrir* ». Or, comme personne n'a envie d'entendre ça, le dirigeant doit dire : « *On va essayer d'atterrir.* ». Ainsi, selon lui, la démarche caractéristique chez un dirigeant est de ne pas montrer qu'il doute. Et, paradoxalement, sans le doute, bien souvent, « *il irait droit dans le mur* ». Il résume ainsi : « *Voilà mon personnage public vis-à-vis de mes collaborateurs : "on va gagner". Mais à l'intérieur, c'est :*

140 “ *il faut que j’aie des doutes et des questions, sinon je ne vais rien voir venir.* ” ». Cependant, il ajoute très vite que lui-même est très peu sensible à ça : il est quelqu’un qui n’a pas de doute, ce que sa femme lui reproche assez souvent. En outre, alors que d’autres se sentent obligés de « *tourner sept fois la langue dans la bouche* », lui peut rester « *authentique* » et « *sincère* ». Il pense être une exception.

145 Les autres semblent toujours réfléchir avant d’agir, ils sont en permanence en train de se surveiller, ils se sentent épiés et surveillés : « *le dirigeant classique est obligé de se construire une personnalité* ». Et il conclut : « *Dans ce cas, la vie est forcément un peu plus difficile* ».

[De manière tout à fait inattendue, Monsieur E. me parle de lui. Mais c’est pour me dire qu’il est différent des autres : lui ne doute jamais, ne s’est jamais senti épié ou surveillé, a su rester authentique, etc. Si cette absence de doute semble une solution efficace pour ne pas avoir à vivre le conflit, je mets en doute ce que j’entends : en effet, je me souviens aussi que, malgré cette absence de doutes, malgré l’absence de reconnaissance sociétale du travail, malgré l’absence de

150 « stress » et l’absence de jeu de rôle déplaisant, Monsieur E. a décidé d’arrêter d’exercer le métier.]

Monsieur E. me fait ensuite part de ses réflexions concernant l’ambiance politico-économique défavorable aux dirigeants en France, et l’image « *catastrophique* » du dirigeant dans la société française qui est associée, selon lui,

160 en partie au tabou de l’argent. Pour ce qui le concerne, il me rappelle qu’il a pris sa retraite (de dirigeant) à 40 ans et ajoute : « *l’argent, ça sert à ne pas avoir à s’en soucier* ». Il poursuit en expliquant que lorsqu’on est dirigeant, on gagne des soucis en plus et, en contrepartie, la possibilité de ne plus avoir de soucis financiers : « *On en cumule déjà assez au boulot.* ». Pour autant, le contexte économique étant

165 difficile, les motivations en rapport avec le fait de gagner beaucoup d’argent ne peuvent pas être affichées, « *alors, il faut en afficher d’autres.* ». Sur ce thème, il conclut : « *Les pressions sur les dirigeants sont, en grande partie, d’origine sociétale.* ».

Il affirme que, pour une entreprise, « *un dirigeant, c’est Dieu, c’est la stabilité, c’est le savoir ou la croyance dans le savoir* ». Il ajoute que le monde est difficile à lire : il y a des accélérations et des ruptures technologiques mais « *avec un dirigeant qui sait où on va, on sait où on va.* ». Et conclut : « *Ce n’est pas facile d’incarner la stabilité et en même temps, l’avancée vers le futur. Ce n’est pas facile d’être celui qui a la lisibilité du futur.* ». La seule clé pour réussir serait : « *être optimiste* ».

170

Ce disant, Monsieur E. reconnaît qu’il se livre peu et me fait « *des réponses de dico* ». Il ne dit jamais « je pense que » mais il affirme toujours les choses de manière péremptoire, ce que sa femme lui reproche aussi. Il « *affiche* » toujours des certitudes, le sait et estime « *qu’on ne se refait pas* ».

180 Monsieur E. me parle maintenant « *des contacts avec une réalité pas toujours agréable* ». Il reste énigmatique. Je pense qu’il veut me parler des dirigeants « virés » pour incapacité, puis je comprends qu’il veut me parler des collaborateurs qu’il faut « virer ». J’apprends qu’aucun dirigeant n’apprécie de procéder à un licenciement. La raison qu’il m’en donne tombe comme un couperet :

185 En réalité, c’est « *se retrouver systématiquement aux Prud’hommes* » qui cause la gêne et l’embarras. En cette fin d’entretien, le masque des considérations humanistes (« *faire grandir les collaborateurs* » et « *avoir la fibre humaine* »)

semble tomber.

190 Monsieur E. confirme son absence d'états d'âme et la revendique en la
justifiant. Il dénigre le mythe de l'entreprise citoyenne, estime que : « *c'est pas
mon problème si je mets quelqu'un dehors et ce n'est pas ma faute si une fois
dehors, il ne retrouve pas un autre travail dans une autre entreprise* ». Puis il
termine ainsi son long monologue de justification : « *Il faut être endurant quand on
est patron* » et reprend un autre très long discours sur l'image désastreuse et
195 imméritée du dirigeant d'entreprise. Il tient à marquer la différence entre ceux du
CAC40 qui ne sont pas représentatifs et les 30 à 40 milliers d'autres qui n'ont pas
de « filet de protection ». Il m'explique qu'un dirigeant d'entreprise sans travail est
un homme fragile. Il y a le questionnement déjà évoqué : « *suis-je bien à ma
place ? Suis-je assez bon ?* ». Selon lui, le dirigeant travaille beaucoup pour se le
200 prouver car il a toujours des doutes : « *Quand je suis dirigeant, je sais faire tout.
Quand je ne le suis pas, je ne sais plus rien faire. J'attends le chasseur [de têtes]
qui ne m'appelle pas. Vous faites fonctionner vos réseaux et puis, quand ça ne
marche pas, vous vous proclamez "incapable de". Il y a une perpétuelle question
de ce point-là.* ». Monsieur E. évoque ici la situation de Monsieur H. qui m'avait
205 mis en contact avec lui. Il pense que c'est ce qu'il vit actuellement et dont il
pourrait avoir du mal à se relever, pire donc que le seul « syndrome du canapé »
que ce dernier me décrivait.]

L'entretien s'interrompt ici brutalement car il doit animer une formation, ce
dont il ne m'avait pas prévenue. Il doit alors se rendre compte qu'il ne m'a pas
210 parlé du plaisir au travail car il me dit très rapidement que le plaisir du dirigeant se
résume au plaisir de l'entrepreneur : qu'en dépit de difficultés telles que « *le monde
mouvant* » et « *l'environnement sociétal négatif à l'égard de l'entreprise* », il y a
encore du plaisir à entreprendre et à réussir : « *C'est le plaisir de transformer notre
vie en aventure, de faire une expédition. C'est comme faire une expédition dans la
215 jungle amazonienne et de chercher à cueillir des fleurs jamais attrapées.* ».

La question du plaisir est vite abandonnée. La souffrance revient au premier
plan, toujours impersonnelle. Mais il ne prend plus le temps de relater des on-dit et
de colporter ce qu'il comprend des autres dirigeants : il se lève et va chercher, dans
une armoire, un article déjà écrit sur ce sujet.

Entretiens avec Monsieur C.
Président-Directeur Général d'une revue.
Formation : H.E.C., 51 ans

1 Lorsque Monsieur C. me téléphone pour proposer une date et un lieu de
rendez-vous, je le sens pressé de me voir, ce que je ne sais à quoi attribuer. Je me
rends dans ses bureaux. L'hôtesse d'accueil prévient de mon arrivée. J'attends
Monsieur C. près d'une demi-heure. Lorsqu'il descend dans le hall, il ne s'excuse
5 pas de son retard et me propose d'aller dans le café-brasserie, en face.

 Nous nous asseyons en terrasse couverte. Monsieur C. a la cinquantaine. Son
physique est neutre ou, du moins, semblable à mille autres hommes de 50 ans.
J'essaie de retenir quelque chose de son allure, de son physique, de son visage qui
me le rappelle mais je n'y parviens pas. Je ne m'accroche à rien. D'ailleurs,
10 Monsieur C. n'« accroche » pas. Je sens qu'il est fuyant et prêt à se dérober.

 Craignant qu'il n'ait oublié les raisons de ma venue, je me présente de nouveau
(parcours professionnel et académique, projet de recherche), je présente ma
démarche et les raisons de notre entrevue. Je rappelle aussi que j'ai déjà conduit un
entretien auprès de Monsieur H.. C'est à la suite de cet entretien que Monsieur H.
15 nous a mis en contact.

 Monsieur C. paraît nerveux, ennuyé, préoccupé et pressé. Bien qu'il ne le dise
pas, je sens qu'il n'a pas accepté de me rencontrer pour se soumettre à un entretien
de recherche. Il y a eu un malentendu. D'ailleurs, c'est lui qui pose les questions. Il
ne me laisse en poser aucune. Il est curieux de ce que je fais, de ce que j'écris. Je
20 comprends assez vite qu'il ne me laissera pas conduire cet entretien. Malentendu ou
pas, il semble qu'il souhaite d'abord avoir la maîtrise.

 Malgré ce démarrage inattendu, en fonction des réponses que je lui fais,
j'obtiens aussi quelques informations sur sa carrière passée et sa position actuelle.
Monsieur C. a toujours travaillé dans le secteur de la presse et de la
25 communication. Il a été longtemps Président-Directeur Général d'un groupe de
presse avant d'être licencié, quelques années après le rachat de ce groupe par un
investisseur étranger. Les dirigeants de ce groupe réclamaient des taux de
rentabilité à deux chiffres dans une logique de retour sur investissement du capital à
court terme ayant peu de choses en commun avec le temps d'un journal. Cette
30 expérience l'a fortement marqué. Il se dit « *dégoûté* » et « *désabusé* ». Il me parle
de l'investissement des groupes industriels dans les médias, m'explique que les
décisions d'investissement de ces groupes relèvent de raisons économiques et
d'une volonté de maîtrise de la diffusion des idées. Il évoque ces indicateurs de
gestion qui ramènent le travail du journaliste à un « *taux d'utilisation* » et qui
35 mesurent donc sa productivité de manière inadaptée, condamnant les rédactions à
réduire le nombre de journalistes pour faire « *remonter le taux d'utilisation* ». Dans
le groupe qu'il dirigeait, la sanction de l'actionnaire était prégnante. Elle a conduit
à son départ.

 Après quoi, associé à d'anciens collaborateurs, Monsieur C. a créé son propre
40 magazine adressé à un lectorat ciblé, celui des dirigeants d'entreprise. Le premier
numéro est sorti, le second est en cours. Je comprends mieux son air préoccupé. Il
s'agit d'une « *aventure* », d'un défi sur un marché de la presse déjà relativement
encombré et dont rien ne dit qu'elle connaîtra le succès.

45 Il m'explique qu'il veut donner au contenu éditorial de son magazine une dimension plus humaine et psychologique que celle des magazines déjà existants. Il me teste sur mes connaissances en psychologie. Le rapport de l'entretien reste inversé : il pose les questions, je me soumetts et y réponds. Je m'étonne de cette situation mais n'en dis rien. [Bien que cet entretien avec Monsieur C. lui ait été présenté de la même manière qu'à d'autres dirigeants, il semble qu'il l'ait accepté sur un malentendu. Peut-être Monsieur C. a-t-il pensé que je souhaitais écrire un article dans sa revue ? Dans ce cas, il est possible que Monsieur H. soit à l'origine de ce malentendu. En effet, lors de notre deuxième rencontre, Monsieur H. me pressait de diffuser une connaissance - même partielle - plutôt que de poursuivre une thèse de doctorat. Peut-être a-t-il pensé accélérer mes possibilités de publication en me présentant à Monsieur C. ? Il se peut aussi que Monsieur C. ait accepté de me rencontrer pour résoudre un problème de bouclage de son second numéro. Je découvre, en effet, que ce numéro porte sur les entreprises familiales alors même que j'ai pu lui être présentée comme une « spécialiste » du domaine. Je suis tentée de penser que Monsieur C. a manipulé l'opportunité de la rencontre à son avantage et qu'il cherche à m'utiliser. Il conduit un entretien pour tester mes capacités d'écriture et mes connaissances en vue de l'écriture d'un article. Il ne se livre pas, il se dérobe à chacune de mes tentatives pour l'amener à me livrer quelques bribes de lui-même, il ne me regarde pas (ses yeux regardent ailleurs). En réalité, depuis son arrivée tardive et irrespectueuse au rendez-vous, il ne m'inspire aucune confiance.]

65 Monsieur C. continue de tester mes connaissances. Il veut me faire réagir sur le concept de résilience (« *un concept qui me plaît beaucoup* »). J'entreprends d'expliquer les origines de ce concept et les limites de son utilisation, appliquée aux dirigeants d'entreprise et aux cadres licenciés. J'explique que je lui préfère une démarche « située » qui viserait plutôt, à partir des entretiens de terrain, à faire émerger des éléments nouveaux. Il l'entend mais reste subjugué par le concept de « *résilience* », « *un concept qui me correspond bien* ». Je comprends qu'il se relève actuellement d'un échec professionnel et que la création de son propre magazine est sans doute, à ses yeux, la démonstration de sa « *résilience* ».

75 Enfin, après une grande demi-heure d'entretien, je m'autorise à dénouer le malentendu sur lequel me semble reposer cet entretien, en expliquant que je ne souhaite pas écrire et que je le contacterai de nouveau, éventuellement, à cet effet, lorsque j'aurai matière à le faire, c'est-à-dire après ma soutenance de thèse. A l'instar de Monsieur H., Monsieur C. s'étonne. Il trouve que je n'ai pas besoin d'attendre : je peux toujours écrire quelque chose, y compris fondé sur du « *vent* ». Il ne semble absolument pas comprendre ma résolution.

80 Après avoir longuement répondu à ses questions, j'espère - comme d'autres fois - obtenir en retour que Monsieur C. se soumette aux miennes. Mais il n'en est rien. Il se contente de me livrer un discours « prêt-à-l'emploi » sur le métier du dirigeant, sur sa souffrance et ses plaisirs. Je vois bien qu'il fait en sorte de ne pas me répondre ; il ne veut rien me dire.

85 L'entretien se termine. Je lui réitère ma proposition de participer à ma recherche mais ne trouve aucun écho favorable. Son visage reste inexpressif, ses yeux sont dans le vague. Il regarde ailleurs, sur le côté, un serveur ou fixe un point. 90 [Il semble déjà passé à autre chose, préoccupé par autre chose et peut-être déçu de n'avoir pu obtenir l'article de 3 ou 4 pages de ma part ?]

Je lui envoie un *mail* de remerciements pour son accueil [!] dans lequel je lui explique mes priorités. Je retiens son intérêt pour un article qui porterait sur les « ficelles » à connaître pour une transmission d'entreprise familiale réussie. Je lui rappelle enfin l'objet de ma thèse et lui exprime l'intérêt que je vois à sa participation « *compte tenu de [son] expérience et de son parcours* ».

Aucune suite ne sera donnée à ce premier entretien. Monsieur C., comme d'autres que lui, ne formule aucune demande en ce sens. Mais, contrairement à d'autres que lui, il ne réalise pas même, au cours de l'entretien, la possibilité qui lui est donnée de réfléchir à son expérience et à sa façon de vivre son métier. Peut-être ne souhaite-t-il pas se plier à un tel exercice. Je n'insiste donc pas. Je fais l'hypothèse que Monsieur C. est dans une période charnière de sa carrière professionnelle qui ne l'autorise pas à s'arrêter pour penser à son travail mais qui l'oblige, bien au contraire, à avancer comme on le dit : « sans trop se poser de questions ».

Entretien de recherche

- Monsieur T.

Je rencontre Monsieur T. pendant une pause, lors d'un colloque organisé par le Groupe HEC sur le thème de l'entrepreneuriat familial.

Ce colloque précède une soirée de remise des Trophées de l'Entrepreneuriat à laquelle participent d'autres dirigeants déjà rencontrés (Monsieur F. et Monsieur L., ANNEXE 3). J'ai obtenu une invitation de manière à rencontrer ces deux dirigeants une seconde fois dans un cadre plus informel et avec l'espoir de pouvoir obtenir leur accord pour un entretien de recherche. Je cherche également à me présenter à d'autres dirigeants, également présents à ces événements.

Au cours du déjeuner, placée à côté d'un conseiller en financement d'entreprise, je lui fais part de mes travaux de recherche et de la raison de ma présence. Il me promet alors très vite de me présenter Monsieur T. « *à l'occasion* », « *s'il est parmi nous, aujourd'hui* », afin de « *m'aider dans ma recherche* ». C'est par son intermédiaire que je fais la connaissance de Monsieur T..

Entretien avec Monsieur T.

– **Président-Directeur Général – P.M.E.**

Dirigeant propriétaire (fondateur),

Formation : Maîtrise de Droit – Paris-Dauphine, 55 ans

1 Première rencontre (pause café d'un Colloque):

2 Monsieur T. est très grand. Il dégage une forte présence, semble heureux
3 d'être là et s'amuser énormément de ce qu'il voit, de ce qu'il entend. La personne
4 qui nous a présentés lui a dit deux mots de ce qu'il a compris de ma thèse de
5 doctorat. Je retiens que les termes de plaisir et de souffrance au travail du
6 dirigeant d'entreprise ont été utilisés. D'emblée, Monsieur T. me dit qu'il
7 s'amuse beaucoup d'être là où il est et que rien ne l'y prédisposait. Comme nous
8 sommes entourés de diplômés de HEC, il regarde autour de lui, fait un geste de la
9 main pour désigner tous ceux qui sont là et dit : « *surtout que mes études,*
10 *supérieures mais pas élitistes, ne m'y préparaient pas.* ».

11 Alors que nous nous connaissons à peine, la tasse de café à la main, il
12 entreprend de me raconter son histoire. Il commence d'abord par mettre en avant
13 sa petite différence. Il me dit que dans son secteur, il est autodidacte et, comparé
14 aux autres dirigeants qu'il voit aujourd'hui, il peut même aussi se considérer
15 comme un quasi-autodidacte.

16 Monsieur T. a créé sa société avec son frère il y a plus de 30 ans : « *personne*
17 *n'y croyait* ». Avant, il a fait des études de droit à Dauphine et, « *depuis tout*
18 *petit* », il rêvait de se lancer dans les hypermarchés. Jeune, il avait une passion
19 pour les hypermarchés et faisait tout ce qu'il pouvait pour se préparer à rentrer
20 dans ce secteur porteur. Et puis, il m'explique qu'il a complètement changé de
21 voie à la suite d'un stage étudiant dans une P.M.E qui lui a fait découvrir un tout
22 autre secteur^{xxi}. Monsieur T. a profité de son stage pour tout regarder,
23 « *farfouiller dans les liasses de papier* », regarder les factures pour trouver les
24 fournisseurs (il accompagne ce qu'il me dit de grands gestes comme s'il fouillait
25 dans des monceaux de papier). Finalement, il a décidé que, compte tenu du vide
26 total dans ce domaine, il allait ouvrir le marché en France. « *J'étais passionné*
27 *d'hypermarchés, je suis devenu passionné de prothèses. Je démarre donc sur cet*
28 *autre produit et je n'y connais rien.* ».

29 Il me livre ici une sorte de mythe fondateur et je le lui fais remarquer cela, en
30 évoquant d'autres histoires singulières racontées par des dirigeants propriétaires
31 lors de la table ronde qui a précédé, pendant le colloque. Il me répond que ça fait
32 partie du jeu. « *Comme le petit Marcel Dassault qui, à 12 ans, dans la cour de*
33 *récréation, voyant un avion dans le ciel, dit qu'il construira des avions. Ou*
34 *comme Decaux qui attend le bus à Paris sous la pluie et qui dit : " qu'est-ce que*
35 *c'est que cet abribus qui n'existe pas encore ? "* ». Monsieur T. m'explique que
36 c'est important car ça suscite l'envie chez les autres d'avoir aussi son mythe
37 fondateur à soi : « *On suscite l'envie en montrant son envie.* ».

38 Monsieur T. s'empresse ensuite de m'expliquer que « *tout est dans les*
39 *hommes : ma préoccupation, ce n'est pas seulement d'ouvrir des nouveaux*
40 *magasins, c'est de gérer des hommes qui sont eux-mêmes au service d'autres*

hommes. ». [Je pense immédiatement à tous ces dirigeants que j'ai déjà rencontrés et qui ne parlent que de leur impact sur la communauté, de leur création d'emploi, de leur sentiment de responsabilité envers les autres, de leur utilité sociale ...] « *Le plus passionnant de tout* », déclare-t-il, « *c'est de construire une équipe. C'est ce qui me fait avancer.* ».

Au cours de cette première conversation, Monsieur T. met également en avant une opération récente de sponsoring et de mécénat : il s'agit de l'organisation d'une exposition de lithographies sur un thème proche de ses produits et dont le bénéfice des ventes irait financer de nouveaux équipements pour une école spécialisée. Pendant tout ce temps, je ne lui pose aucune question, je me contente de hocher la tête, la tasse de café à la main. Il parle tout seul, visiblement très habitué à le faire et me présente un discours que j'imagine rebattu tant il est fluide.

En même temps qu'il m'expose ce qu'il fait (construction et développement de son entreprise, création de succursales, construction et mobilisation d'équipes, marketing (publicité télévisuelle, mécénat, etc.)), Monsieur T. fait preuve de beaucoup d'autodérision. Il se moque de lui-même et de son attachement à des produits qui n'ont rien d'attrayant. [Je crois entendre Monsieur F. qui s'excusait d'être sur un secteur aussi peu « *sexy* », secteur qu'il me rappelait avec insistance, n'avoir pas choisi.]

Monsieur T. me dit aussi s'être déjà retrouvé au bord du précipice à un moment où tous le lâchaient : « *On a du mal à dormir la nuit pour essayer de remonter l'affaire. Les gens ne vous reconnaissent qu'après, une fois que vous avez réussi, si vous avez réussi à remonter la pente.* ».

La pause est terminée. Monsieur T. me propose que nous nous retrouvions au cocktail, le soir même, pour ensuite prendre rendez-vous pour mon entretien de recherche qui pourrait avoir lieu dans ses bureaux, à Paris.

Deuxième rencontre (cocktail d'un Colloque) :

Je retrouve aisément Monsieur T., quelques heures plus tard. Il me présente alors la situation actuelle de sa société. J'ai l'impression qu'il pense s'adresser à une journaliste... Il développe sans hésitation une présentation sans faille de tous ses atouts : 1.- une avancée irrattrapable par rapport à des concurrents inexistantes ou dépassés, un savoir-faire si important qu'il crée une barrière à l'entrée, 2.- un marché en forte croissance liée à une mécanique démographique imparable, etc. Je sens l'aisance de celui qui a l'habitude de dérouler cette présentation. Monsieur T. dégage énormément d'énergie. Il ne semble pas se lasser de défendre les couleurs de sa société et des perspectives de croissance importantes du marché. Il me détaille ses choix stratégiques passés pour m'en souligner la justesse.

Pour lui, il est essentiel « *d'aimer son produit* ». Le produit qu'il commercialise contient un aspect « *service* » et un aspect « *santé* » qu'il trouve très important et très motivant. De fait, il a vraiment l'impression d'être utile au bien-être des gens au quotidien.

Il m'explique aussi qu'il est co-dirigeant. Ce terme n'existe pas techniquement mais c'est celui qu'il a retenu avec son frère, co-fondateur. Les responsabilités sont partagées : son frère s'occupe des finances, de gestion et de technique, lui s'occupe de stratégie de communication, de marketing, de stratégie de développement et de relations publiques. Il me qualifie ensuite son métier de

« merveilleux ». « *Je ne pourrais rien faire d'autre* », ajoute-t-il.

90 Nous sommes appelés dans la salle du restaurant. N'étant pas à la même table, nous prenons congé en échangeant nos cartes de visite. Je précise à Monsieur T. que je l'appellerai quelques jours plus tard.

Entretien (dans les bureaux) :

95 Le rendez-vous a été pris par téléphone. L'entretien a lieu dans les bureaux de Monsieur T., très tôt le matin. J'entre dans une salle de réunion très vaste (environ 40 mètres carrés), située au 5^{ème} étage d'un immeuble Haussmannien. Un jus d'orange, de l'eau et des croissants sont présentés. Monsieur T. m'accueille. Nous serons assis l'un en face de l'autre à très grande distance. Je pourrai prendre des notes, ce à quoi Monsieur T. s'attend. Une assistante nous propose des cafés.

100 Je rappelle l'objet de cet entretien. Monsieur T. n'attend pas les questions. Il commence par me dire qu'il ne s'était pas perçu comme un entrepreneur. « *Ce n'est pas dans les gènes. C'est l'environnement qui a amené cela.* » Il vient d'un milieu modeste et reconnaît qu'il a voulu s'en sortir. Il est issu d'une famille de
105 commerçants qui, sur la fin, avaient des « gros » petits commerces et a travaillé, très jeune, dans les boutiques : « *C'est un peu la marmite dans laquelle on tombe qui nous forge* », commence-t-il. Il voulait faire mieux que ce qu'il voyait, n'avait aucun savoir-faire inné mais avait de la chance, comme fils de commerçant, de « *recevoir les outils* ». Comme c'était le grand développement
110 des hypermarchés, il y passait ses week-ends pour observer. Il ne voulait pas faire d'études et voulait être vite « *dans la vie réelle* ». Mais ses parents insistent : pour qu'il puisse reprendre l'affaire familiale, il lui fallait quelques éléments de droit, d'économie et de gestion. C'est alors que, « *complètement par hasard* », il a fait le stage qui allait marquer son début comme entrepreneur. Le stage lui a
115 permis de découvrir un métier. De retour en France, il a constaté que le marché était mal organisé, la distribution n'était pas pensée, personne n'avait de notion de marketing. Il a regardé d'autres fabricants et distributeurs de produits comparables et en a tiré de précieux enseignements : « *C'était une chance à prendre. J'ai vu comme une passerelle. Ça sent bon et en fait, aujourd'hui, c'est encore mieux qu'au départ.* ».

120 Pour faire ce qu'il fait, pour entreprendre et continuer de développer, Monsieur T. insiste : « *il faut avoir envie* ». Il faut aussi accepter de renoncer au confort ; il faut sentir quand le moment est venu et pourquoi il faut le saisir ; il faut avoir la volonté, en particulier, quand tous les copains diplômés sont
125 tranquillement salariés, il faut vraiment « *le vouloir* ». Monsieur T. poursuit l'histoire de son entreprise, de la création de la marque, de la structuration du réseau de distribution, de la publicité, il évoque le calendrier de l'ouverture de succursales, donne des détails d'évolution de chiffre d'affaires, explique ses choix stratégiques (déploiement géographique, budget publicité, marketing
130 d'image, choix de marque, etc.). Il m'explique que le projet a constamment évolué. Il déroule aussi les évolutions récentes du marché et les prévisions de croissance à venir. Il se lève, sort quelques brochures techniques et commerciales et entreprend de me décrire - très longuement - le produit.

135 M'ayant rencontrée dans un cadre marqué par les recherches en gestion et en stratégie d'entreprise, Monsieur T. pense naturellement s'adresser à une chercheuse en gestion. Je suis obligée de lui rappeler qui je suis et pourquoi je

souhaitais de nouveau le rencontrer. Mais cela n'a pas d'effet. Le travail de commerçant et commercial continue de dominer le tableau que me donne de lui ce dirigeant fondateur, manifestement aussi enthousiaste qu'au premier jour. Il me dit que son métier est « assez sympa » et ajoute : « *C'est du commerce mais, au moins, c'est utile. C'est teinté de médical.* ». Puis, de nouveau, Monsieur T. me décrit de manière très détaillée le marketing spécifique de ce produit, l'ensemble des évolutions techniques attendues comme les tendances prévisionnelles du marché.

Monsieur T. poursuit un monologue qui semble être de routine quoique très enthousiaste, depuis une bonne vingtaine de minutes. Sans que je ne l'aie suggéré, il poursuit à présent en précisant que son projet, « *c'est certainement plus que de gagner de l'argent. Il y a une dimension autre qui est celle de passer quelque chose à ses enfants* ». Il m'explique alors que son frère et lui ont chacun un fils aîné qui est rentré dans l'entreprise familiale et « *qui a envie de poursuivre l'aventure* ».

Il répète ensuite : « *L'argent, ce n'est pas pour moi.* ». Il a toujours tout réinvesti dans l'entreprise. Il tire son plaisir du « *challenge* » et de la création. C'est un travail qui lui prend beaucoup de temps et qui n'est pas confortable : « *C'est vrai, on est toujours au travail. Pas comme les autres qui peuvent se libérer.* ». Mais il « *en veut* » encore, même si c'est parfois difficile. Ce qu'il trouve le plus difficile et le plus prenant et ce qui lui demande une préparation énorme, ce sont les *roadshows* pour présenter les résultats financiers. Il les fait en plus du management courant et trouve cela « *très usant, très fatigant* ». « *Ça a l'air d'être la partie sympa. Tout le monde croit qu'on aime ça. C'est énorme comme boulot. Au début, en plus, on est nerveux, on ne sait pas parler. C'est pénible. Maintenant, ça va. Je suis rôdé.* »

L'introduction de sa société en bourse semble avoir été particulièrement « *stressante* ». « *C'était tout le temps stressant. C'était jour et nuit. Sans arrêt. Des révisions. Des réunions préalables. A la fin, j'en avais ras-le-bol. Et puis il fallait préparer le grand show pour la communauté financière : 200 personnes. Tout ces gens inconnus.* » Mais finalement, Monsieur T. a été applaudi et la souscription a été un énorme succès : « *c'était une révélation, une satisfaction énorme, je me suis laissé porter sur la vague.* ». Monsieur T. ne tarit pas de commentaires sur ces souvenirs heureux : les gens ont apprécié ses présentations alors que son produit n'était ni « *sexy* » ni connu. Il présente cette expérience comme « *une belle histoire, l'une des plus belles histoires d'introduction sur le second marché* », « *une grande satisfaction* ». Il lui a fallu apprendre à travailler avec des gens nouveaux, comprendre ce que les analystes avaient besoin d'entendre et ce qu'ils cherchaient à savoir : « *c'était comme retourner sur les bancs de l'école.* ». Pendant une assez longue période, il me dit avoir passé un tiers de son temps avec des gérants de fonds de pension, sous leurs questions. Mais à les écouter, ils lui donnaient aussi des idées : les autres constituent « *l'œil externe de la stratégie* ».

Cherchant toujours et encore à caractériser son travail au plus près de ce qui se peut dire, il explique que son travail, c'est la gestion marketing, le choix des produits et la stratégie de distribution, des tâches auxquelles viennent s'ajouter, depuis quelques années, la communication financière, les *roadshows*. Il est d'abord un commercial : « *Mon travail, c'est de la vente à tous les niveaux. Il y a*

185 *sans arrêt des produits nouveaux. Il y a sans arrêt des projets nouveaux. Ce n'est plus la vente aux clients finaux, c'est la vente aux investisseurs. Il n'y a pas le choix : il faut se vendre. Il faut aussi rassembler les autres autour de soi. Pas seulement les salariés et les dirigeants de succursales mais aussi les investisseurs.* ». Et il conclut : « *les roadshows, ça demande un travail énorme* mais c'est passionnant ».

Il reconnaît que, parfois, « *on peut avoir un coup de fatigue, un coup de blues mais on se ressaisit* ». Il m'explique que la façon de se ressaisir consiste alors à se dire qu'on fait un travail génial et que ce qu'on a, on l'a mérité.

195 Et puis, contredisant ce qu'il disait quelques instants plus tôt, il reconnaît que : « *la réussite, c'est aussi l'argent. Il ne faut pas cracher dessus.* ». Monsieur T. parle de nouveau de l'argent, toujours pour immédiatement repousser l'idée d'un quelconque intérêt personnel et mettre en avant l'intérêt pour l'entreprise : investir, déployer, embaucher : « *L'argent, ça permet d'avoir le projet de continuer.* ».

200 Monsieur T. est préoccupé de sa suite : il aimerait que l'entreprise soit reprise par la famille : « *si on voit l'avenir comme ça avec cette belle histoire qui continue, alors, oui, ça vaut la peine, c'est satisfaisant.* ». Un mot (« *satisfaisant* ») qui paraît bien neutre au regard de l'émotion palpable que Monsieur T. exprime en parlant de l'inscription de son projet dans l'avenir et surtout, dans les générations futures.

205 Puis il répète que les difficultés sont au rendez-vous : il y a beaucoup de travail car « *il y a sans arrêt une nouvelle aventure* ». Pour lui, pour que ça reste un plaisir, il faut que son travail se présente sous la forme d'un « *challenge* ». Ne faire que gérer et contrôler un existant qui n'évoluerait pas serait « *affligeant* » : « *Ma passion, c'est créer. S'il s'agit juste de gérer, de compter l'argent, de piloter et de contrôler la croissance de la marge opérationnelle, je n'aurais pas la même flamme.* ». Il répète à plusieurs reprises que « *c'est quand même beaucoup de travail, il faut souvent être au four et au moulin* » et conclut : « *mais le résultat : c'est une belle machine* ».

215 Bien que très enflammé, Monsieur T. souhaite assez abruptement arrêter l'entretien ici. Mais auparavant, il se lève pour aller me chercher un ensemble de documentations sur son entreprise : plaquette, plan média, publicités diverses, brochure concernant une exposition artistique sponsorisée mais aussi cadeaux d'entreprise (cahiers vierge, agendas, etc.). Je l'en remercie et lui promets de le tenir informé de l'avancée de mes travaux de recherche. En saisissant cet ensemble de brochures, je comprends aussi qu'il n'a jamais vraiment compris qui j'étais ni ce que je cherchais.

**Entretiens individuels et réunions de groupe dans le cadre d'une intervention comme conseil de direction auprès de :
Monsieur Bourgon et ses fils, Jacques, Germain et Nathan**

Le Groupe et le contexte de l'intervention : préparer la succession du Groupe familial

Le Groupe familial, dirigé par Monsieur Bourgon, a été créé par son père et un associé de ce dernier, à la fin de la Seconde Guerre Mondiale. Monsieur Bourgon en a hérité, seul, en contractant un emprunt et en rachetant les parts de ses nombreux frères et sœurs. Visiblement habité par une préoccupation d'équité, il n'a jamais choisi son successeur parmi ses fils. Sa fille a marqué sa rupture en choisissant une activité fort différente. Ses fils, en revanche, ont fait des études d'ingénieur, avec des options « BTP » cohérentes avec l'activité du Groupe que dirige leur père. Après quelques années d'une première expérience professionnelle, Monsieur Bourgon leur a enjoint, l'un après l'autre, de rejoindre le Groupe familial. Leur ordre d'arrivée dans le Groupe suit l'ordre de la fratrie.

Le Groupe est constitué de trois structures, appelées ici structures A., B. et C.. La structure A. compte près de 250 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros, la structure B. compte une demi-douzaine de salariés et constitue le cœur de métier du Groupe, la structure C. compte 20 salariés. Alors que A. connaît une croissance certaine et que B. est tributaire des projets d'investissements consentis et se présente comme l'activité la plus risquée mais aussi la plus rémunératrice, C. est souvent qualifiée de « routinière » et n'attire en rien les ambitions des fils de Monsieur Bourgon.

Chaque structure étant dirigée par un Directeur Général salarié, les fils de Monsieur Bourgon ont été provisoirement nommés Directeurs délégués (Jacques, de la structure A., Germain, de la structure B. et Nathan, de la structure C.). Le terme de « Directeur délégué », assez flou, définit des postes dénués de responsabilité. Les fils Bourgon sont, en quelque sorte, des « *courroies de transmission* » ou des « *filtres* » qui traduisent la direction donnée par leur père pour la transmettre au Directeur Général opérationnel, salarié. Ce poste de « Directeur délégué » s'est présenté, en son temps, comme l'ultime étape de formation de chacun des fils à la succession de leur père. En réalité, une telle répartition des fonctions ne leur a pas permis d'acquérir une vision globale et intégrative du Groupe ni n'a offert de réelle possibilité de coopération à trois, sur un projet commun. Par ailleurs, elle n'a pas permis d'assurer les conditions propices à un désengagement du père, en toute sérénité.

Fort de l'échec de cette organisation et pour tenir compte des contraintes fiscales, Monsieur Bourgon a ensuite modifié le système de gouvernance de son Groupe pour constituer un Conseil de Surveillance (dont il est Président) et un Directoire dont chacun de ses trois fils est membre. La Présidence de ce Directoire se trouve attribuée de manière « tournante » à chacun, dans l'ordre de naissance. A cette occasion, la répartition des tâches est révisée. Des fonctions transversales nouvelles - sans titre ni descriptif - doivent permettre à chacun d'avoir accès à l'ensemble des activités du Groupe. Il est prévu, par exemple que Jacques soit responsable d'un service technique

au service de B., que Germain assure des fonctions commerciales de haut niveau pour le compte de A. et que Nathan assure la refonte du système de gestion de A.. C'est à ce moment précis que des tensions commencent à surgir pour atteindre leur paroxysme dans la menace de « démission » de Jacques. Celle-ci, bien que très rarement évoquée, me semble être à l'origine de l'appel à un conseil extérieur.

Lorsque je suis contactée par Nathan, sa demande est exprimée en termes d'aide à la mise en œuvre de la succession. La préservation du dynamisme et le maintien de la prospérité et de l'image du Groupe sont, certes, présentés comme des éléments incontournables d'appréciation de la réussite de la transmission. Cependant, la garantie du maintien de la cohésion familiale dans le respect des intérêts et aspirations de chacun est mise en avant comme l'élément déterminant de la réussite. L'harmonie familiale doit être préservée dans une organisation où chacun se sentirait à l'aise dans sa fonction et dans ses relations avec les autres. Atteindre cet objectif nécessite, dans l'immédiat, de construire une direction unifiée au sein du Directoire, soit : une coopération à trois.

La démarche proposée

Après avoir rencontré Monsieur Bourgon et chacun de ses fils et malgré mes inquiétudes quant à l'attitude défavorable de Jacques à l'égard de cette mission d'accompagnement, je leur ai proposé une approche et présenté une démarche nourrie d'appuis théoriques en psychodynamique du travail^{xxii}. Je soutenais la prise en compte de la dimension essentiellement collective du travail, sans laquelle il ne peut être accompli de manière efficace et cohérente et insistais aussi sur la dimension de plaisir au travail, sans laquelle il paraît difficile de mobiliser les collaborateurs voire de « tenir » sur le long terme, sans dommage pour soi-même. J'ai présenté les conditions requises pour établir une coopération au travail, soit : l'existence d'une œuvre commune ou projet commun, la possibilité de discussions et de débats authentiques (sur les difficultés et les réussites, sur les manières de travailler de chacun, afin de définir des règles de travail communes, socle de la coopération) et enfin, la confiance. J'ai évoqué aussi - dans la mesure de ma facilité à les exprimer pour un public non averti - les conditions de possibilité de plaisir au travail, soit : l'existence d'un espace d'autonomie autorisant le déploiement de son intelligence individuelle face à l'éventuelle difficulté rencontrée, la résonance entre le métier et l'histoire singulière, la reconnaissance par les autres de l'utilité et/ou de la qualité du travail accompli.

Quel était leur projet commun et comment pouvaient-ils agir ensemble pour le conduire ? Quels champs d'amélioration pouvait-on envisager pour garantir la qualité et l'authenticité de leurs échanges ? Quels aménagements envisager pour préserver, pour chacun, un espace d'autonomie ? Comment assurer une dynamique de reconnaissance ? Cet ensemble d'interrogations se présentait comme une ressource pour leur réflexion individuelle et collective. C'est pourquoi je leur proposai d'engager avec eux ce travail de réflexion en prenant appui sur des entretiens individuels mais aussi en organisant, le cas échéant, des réunions de mise en commun de leurs réflexions.

Des entretiens individuels

En autorisant l'expression des objectifs et souhaits personnels et professionnels mais aussi des difficultés et des zones d'épanouissement au travail, avérées ou présumées, les entretiens individuels devaient constituer une aide à la clarification des attentes et aspirations de chacun. Ces entretiens devaient se dérouler au rythme d'un

entretien individuel toutes les deux semaines. Ce fut le cas pour Nathan, le « demandeur », que j'ai rencontré 52 fois pendant les deux premières années de cette intervention, tandis que 25 entretiens étaient menés avec Germain, 22 avec Jacques et 38 avec leur père.

Tous ces entretiens individuels ont été intégralement retranscrits en fonction de mes notes et de ma mémoire, leurs récits et leurs commentaires étant traversés de mes réactions à leur écoute.

Des réunions en groupe

Outre ces entretiens individuels, des réunions de mise en commun des réflexions personnelles ont été effectivement organisées. Elles touchaient le plus souvent à la définition d'une « œuvre commune » ou « *vision commune de là où ils voulaient aller* », à leurs conceptions différentes du travail de dirigeant, à leurs doutes quant au fonctionnement du Directoire récemment mis en place, à la qualité des échanges et des discussions, à leur confiance vécue ou à son absence, etc.

Ayant souligné mon refus de jouer le rôle de médiateur, d'intermédiaire ou de messenger, rapportant la parole de l'un à l'autre ou aux autres, je favorisais la tenue de réunions d'échanges entre eux lorsque je les sentais prêts à se parler... Ainsi, par exemple, lorsque je notais qu'une même question inquiétait chacun d'eux sans pour autant qu'ils se risquent à l'aborder ensemble ou encore lorsqu'il s'avérait nécessaire de confronter leurs manières de travailler pour favoriser un travail de coopération au sein du Directoire, je leur proposais une rencontre à quatre (les trois frères et moi-même).

Trois mois d'entretiens individuels se sont écoulés avant l'organisation de la première réunion à quatre. Par suite, le rythme des réunions s'est stabilisé autour d'une rencontre toutes les 6 semaines, laissant ainsi, entre deux réunions, le temps de la maturation et le temps de se revoir en entretien individuel. Les difficultés vécues par chacun au cours des réunions de travail conjointes pouvaient alors être abordées. En accompagnant la réflexion de chacun, il s'agissait alors d'interpréter l'origine des questions, des troubles, des malaises, et de comprendre les failles et les résistances éventuelles au travail de coopération, de manière à les résoudre. Notons que Nathan, Jacques et Germain partageaient le même bureau et qu'ils déjeunaient très souvent ensemble. Pour autant, il semblait que ces réunions avec moi étaient les seules capables de fournir un cadre autorisant des échanges sur leurs façons de concevoir leur métier de dirigeant, sur le travail qu'ils avaient à faire, seul ou à plusieurs, sur les difficultés rencontrées et les moyens de les dépasser.

Avant chaque réunion, je leur faisais parvenir une forme d'ordre du jour ou de plan de la discussion que je prévoyais d'animer. Je souhaitais ainsi m'assurer que j'avais bien intégré leurs préoccupations du moment et que la réunion allait ainsi répondre, sinon à leur demande, du moins à leurs attentes. Par ailleurs, je montrais ainsi ce qu'était un ordre du jour alors même que leur père leur reprochait constamment de ne jamais rien préparer, de ne pas anticiper les problèmes et d'aller à leurs réunions « *le nez au vent* ».

Après chaque réunion, j'en retranscrivais les étapes, les thèmes abordés, les éléments marquants, les réactions de chacun d'eux (et les miennes), les termes employés, etc.

25 réunions se sont tenues en un peu moins de deux ans. Souvent décevantes (manque de confiance entre les frères nuisant à l'authenticité des échanges, absence d'intérêt manifeste de Jacques, en retrait sur l'ensemble de cette intervention, etc.), elles ont permis, au moins, de mettre au jour leur impossibilité de travailler ensemble au sein du Directoire mis en place à l'initiative de leur père. Le schéma de succession d'un seul (le père) par trois (ses fils) n'a pas résisté à l'épreuve des faits. Ces réunions se sont arrêtées lorsque la décision de scinder le Groupe a été entérinée : de fait, favoriser la coopération à trois n'avait alors plus de sens.

L'apport de cette mission pour la recherche

Le matériel accumulé pendant ces quelques années d'intervention peut constituer un apport précieux et riche d'enseignements pour toute recherche de gestion portant sur les processus de succession et de transmission d'entreprises patrimoniales. En revanche, sa contribution à la présente recherche peut être discutée. En effet, compte tenu de la nature de la demande exprimée comme des contours et de l'objet de cette mission, les compte-rendus d'entretien sont souvent bien éloignés des questions portant sur le travail du dirigeant ou sur son rapport vécu et subjectif au travail qu'il doit accomplir. Cependant, en retraçant le parcours de ces trois apprentis dirigeants, il semble bien que leurs interrogations, préoccupations, apprentissages, réussites ou maladroites peuvent éventuellement témoigner du travail à fournir lorsqu'on aspire à exercer ce métier. En relisant les notes d'entretiens menés auprès d'eux et en les confrontant à celles des entretiens conduits avec leur père ou avec d'autres dirigeants expérimentés, il m'est aussi apparu que certaines anecdotes rapportées par les fils Bourgon allaient jusqu'à rendre compte – a contrario – de ce en quoi consistait le travail du dirigeant. Ou, pour le dire autrement : plus ils échouaient à prendre leur fonction nouvelle, moins ils étaient respectés par leurs salariés et plus leur incapacité à succéder à leur père devenait manifeste, plus les attentes ou « travail prescrit » comme le réel de leur travail qu'ils me rapportaient prenaient, à mes yeux, la couleur exacte de ce en quoi ne consistait pas le travail du dirigeant.

Toutefois, en raison du décalage entre préoccupations de recherche et efficacité de la mission, les notes d'entretien ne présentent pas toujours d'intérêt pour cette recherche. C'est pourquoi figureront, dans les annexes jointes, uniquement les passages des entretiens et des réunions ainsi que les commentaires qui m'ont semblé présenter un réel intérêt pour la compréhension du travail du dirigeant et de son rapport vécu au travail.

Entretiens avec Nathan

**Membre du Directoire. Dirigeant propriétaire. P.M.E. Secteur : BTP.
Formation : Ingénieur E.N.T.P., 35 ans**

1 Entretien (08/06/2006)

Nathan est le premier des membres de la famille Bourgon que je rencontre. Je découvre un homme jeune, mal assuré, physiquement gauche, mal à l'aise dans son corps et cherchant à prendre une position décontractée (jambes croisées voire un pied posé sur une autre chaise).

5 **L'origine de la demande**

Nathan m'annonce d'emblée qu'il souffre de la situation actuelle : son père a fait entrer ses trois fils dans le Groupe familial de manière à ce qu'ils se forment au métier. Or, rien ne dit qu'ils en auront la direction, seul, à deux ou à trois. La situation est truffée de non-dits. Ainsi, ils sont à la fois solidaires et en compétition, bien qu'ils ne l'admettent jamais. Nathan trouve que la situation est en train de moisir et le déplore. [En même temps, je découvre que lui et ses frères ont laissé moisir cette situation, qu'aucun d'eux n'est parti créer sa propre entreprise ou travailler ailleurs et prendre en main son avenir professionnel.] Nathan n'est pas certain de vouloir diriger le Groupe familial, c'est-à-dire, entre autres, de « *rester là les trente prochaines années* ». Le souvenir des contraintes que sa propre mère a connues le fait réfléchir : peu de vacances en famille, un mari préoccupé ou absent, la solitude mais aussi l'organisation de réceptions à caractère semi-professionnel, de soirées et de dîners, etc. Il n'est pas sûr de souhaiter cela à son épouse. Celle-ci, Docteur en chimie, occupe un poste à forte responsabilité dans une multinationale et Nathan n'est pas certain que le rôle d'épouse de dirigeant d'entreprise lui convienne.

15 **Nathan, Directeur délégué de la Holding vers la structure C. : une fonction inutile, « ennuyeuse » et routinière**

25 Nathan m'explique qu'il est actuellement Directeur délégué de la Holding vers la structure C.. Il précise que sa fonction est une sorte de courroie de transmission entre le Président, son père, et le Directeur Général opérationnel de C., une salariée extérieure à la famille. Cette fonction de relais stratégique n'est pas très utile. Manifestement, elle ne lui suffit pas et ne lui offre aucune position d'autonomie.

30 Nathan me décrit ensuite l'activité de C. comme une activité « *fonctionnaire* ». Il remarque qu'il s'est trompé de terme et s'en excuse : il voulait dire « *fonctionnelle* ». Cependant, il a beaucoup de mal à se défaire de cette expression et me décrira longuement l'activité de la structure C. comme une activité très répétitive. Tout est « *ennuyeux, routinier, sans surprise* », « *loin du métier d'ingénieur* » et aussi... « *invisible* ». « *Il n'y a pas de coups d'éclat* » comme ça peut être le cas sur les activités des structures A. et B. dont ses frères Jacques et Germain sont respectivement Directeurs délégués. Bien sûr, il dit se réjouir des « *coups d'éclat* » des autres structures, « *par ricochet* » [mais je ne le crois pas sincère.] Ce n'est pas lui qui est « *à l'affiche* », il est relégué dans l'activité la moins visible et la moins glorieuse. Nathan ne s'épanouit pas du tout dans son travail. Il a rejoint le Groupe familial à l'appel de son père, cinq ans plus tôt, et aimerait savoir à présent ce qu'il peut en attendre et ce qu'il peut accepter de la part

de son père. Outre la situation assez peu claire de compétition avec ses frères pour succéder à leur père, le fait d'être affecté à la structure C. ne l'enthousiasme pas. Il dit à plusieurs reprises que : « *la vie est peut-être ailleurs* ».

Nathan me présente ses frères

Durant cet entretien, Nathan me parle plus de Jacques que de lui-même. « *Jacques est certainement le plus intelligent de nous trois. Il a aussi beaucoup d'idées* ». Mais il est aussi insupportable : « *il présente les bonnes et les mauvaises idées de la même façon, ce qui ne rend pas facile la prise de position des autres décideurs* ». Par ailleurs, Jacques ne dit jamais ce qu'il pense et s'exprime très peu de sorte que ses frères et son père peuvent croire qu'il est d'accord avec eux lorsqu'il ne l'est pas : « *il se ferme comme une huître. Il fait la tortue. On ne sait pas ce qu'il veut. Il fait semblant d'être d'accord avec ce qu'on dit mais ne fait rien pour mettre en œuvre, derrière* ». Lorsque ses frères et son père reprochent à Jacques son manque d'autorité auprès des collaborateurs et son incapacité à leur demander de mettre en œuvre ses projets, il répond qu'il n'a aucune envie d' « *aller se battre* » pour telle ou telle idée. Le comportement de Jacques irrite Nathan. Jacques s'isole et travaille souvent seul sans jamais faire part aux autres de ce qu'il fait. Il a aussi la fâcheuse habitude de bailler pendant leurs réunions puis de s'étirer avant de dire : « *Désolé, je vais aller travailler* », comme si ces réunions n'étaient pas du travail.

Nathan me parle beaucoup moins de Germain. Celui-ci serait « *bon en relationnel, ce qui peut aider quand on a le poste de Président mais ne suffit pas pour autant* ». Germain n'est pas marié et n'a pas d'enfants. D'après Nathan, il serait, en théorie, le mieux placé, de ce point de vue-là, pour prendre en charge le poste de Président du Groupe.

L'origine de la demande (suite)

Nathan m'apprend que son père les a fait entrer tous trois dans l'entreprise familiale de manière à anticiper sa succession. Les trois frères ont fait des études d'ingénieur. Après une expérience courte à l'extérieur, Jacques et Germain ont rejoint l'entreprise, il y a cinq ans. Ils ont passé plusieurs mois dans différents services opérationnels avant de prendre le poste de Directeur délégué de leurs filiales respectives, ce que Nathan n'a pas eu le temps de faire. Entré il y a seulement trois ans, il s'est en quelque sorte soumis à un ultimatum de la part de son père : « *soit tu viens maintenant, soit plus tard mais si tu viens plus tard, ce sera à tes frères de voir s'ils t'acceptent ou non, sous-entendu : tu perds la chance d'être le successeur* ». Leur père assure vouloir passer la main dès que les fils seront en capacité de poursuivre seuls. Malgré cela, Nathan remarque qu'au fil des mois, au lieu de gagner en autonomie, « *ils perdent en autonomie* ». Il me dit aussi que les collaborateurs sentent bien que lui et ses frères ne sont pas décideurs. C'est leur père qui a le pouvoir. Et, bien qu'il ait toujours dit qu'il voulait se retirer et prendre sa retraite, en Juillet, plus le moment approche, plus il « *freine des quatre fers* ». Selon Nathan, leur père adore le métier. Ce qu'il aime par-dessus tout, ce qui l'amuse, ce qui lui plaît et qu'il a toujours aimé, c'est crayonner, faire par lui-même, corriger, améliorer les projets.

[C'est à l'issue de ce premier entretien que je décide d'intégrer dans mon travail de recherche certains éléments des entretiens que je mènerai avec la famille Bourgon. Nathan est un dirigeant en devenir. Il l'est par héritage et non par sa capacité, sa compétence, son expérience ou son profil. En même temps, les

descriptions qu'il me donne de ses frères et de lui me font percevoir des profils fort opposés à ceux des dirigeants en poste et « hors poste » que j'ai déjà rencontrés. C'est donc peut-être en tant que contre-modèle que je choisis de retenir les éléments recueillis lors des entretiens et qui me semblent pertinents pour la présente recherche.]

95 Entretien (24/07/2006)

Nathan constate qu'ils manquent d'autorité

Au cours de ce second entretien, Nathan est plus détendu. Ma mission a été acceptée. Germain et son père se sont rangés à son avis tandis que Jacques s'y est opposé avant de changer d'avis assez soudainement.

100 Nathan m'explique aujourd'hui combien la position de Directeur délégué est inconfortable. Elle ne les crédibilise pas. Ils restent des « *petits garçons* » qui transmettent la bonne parole de leur père aux Directeurs Généraux opérationnels. Il me dit que leur difficulté ne tient pas uniquement à leur positionnement. Sa grande préoccupation est leur manque d'autorité. Mais, après cette confiance, il ajoute très vite que « *ça viendra avec le temps* ». Les anecdotes se succèdent ensuite pour m'expliquer ce à quoi il se réfère lorsqu'il parle de manque d'autorité. Par exemple, ses frères et lui sont incapables de demander à un collaborateur de préparer son déménagement vers un nouveau bureau : « *les semaines passent ; les cartons ne sont toujours pas faits ; on est trop gentil* ». Il ajoute : « *en général, on ne sait pas*

110 *demander à quelqu'un de faire quelque chose* ». [L'image de contre-modèle du dirigeant se confirme... d'autant que Monsieur Bourgon m'a dit, depuis, qu'il ne les trouvait pas aptes à diriger.]

Nathan se met en avant et dénigre les autres

115 Nathan ne se ménage pas pour critiquer les nombreuses sautes d'humeur de Jacques ainsi que ses difficultés de communication avec son père comme avec ses frères. Il critique également Germain. Par exemple, il s'empare devant moi de l'agenda de son frère et me montre que cet agenda est vierge pour les semaines à venir et que, lorsqu'il est renseigné, les rendez-vous ne sont pas correctement notés... Puis Nathan se met en avant : son propre agenda est bien tenu et c'est lui qui a le contact le plus proche avec sa mère qu'il voit fréquemment. Par ailleurs, il s'emploie toujours à donner satisfaction à son père. Il habite aussi dans le même immeuble que ses parents et il a une fille, c'est-à-dire une « *descendance* ». [Effectivement, Monsieur Bourgon m'avait dit que la première condition pour prendre la direction était d'avoir aussi des enfants pour préparer l'avenir.]

125 Entretien (31/08/2006)

Un premier aperçu du métier de dirigeant *a contrario* : manque d'autorité et absence de responsabilité

130 Nathan s'exprime aujourd'hui longuement sur ses difficultés de relation et de communication avec Jacques. Il pense qu'elles tiennent à leur vision opposée de ce qu'est diriger et de ce en quoi consiste le management.

Nathan évoque aussi leur manque de compétence à diriger : « *Chacun contourne son incompétence, à sa manière* ». Jacques contourne ce problème en « *faisant lui-même* » les choses plutôt que de demander à d'autres de les faire. Or, selon Nathan, à son poste, dans sa position, il doit « *faire faire* » plus que « *faire* ». Ne sachant pas déléguer, Jacques « *fait à la place de* » et il le fait mal. Germain est doté des mêmes travers. Ne sachant rien demander à personne, il réalise lui-même les tableaux de données budgétaires. Puis, n'ayant personne pour le corriger, il

140 présente des données fausses et se décrédibilise. Parfois, comme il ne sait pas
comme s’y prendre pour effectuer une tâche, il « *la garde sous le coude* » jusqu’à
ce que son père réclame un résultat. En résumé, pour Nathan, ses frères endossent
le rôle de « *petites mains* » et, faute de compétence, échouent à bien faire.

Nathan cherche un travail qui pourrait l’occuper. En effet, si être dirigeant
consiste juste à « *diriger le travail des autres : ça ne remplit pas la journée !* ».
145 Comme il n’est pas très proche du terrain et des métiers du Groupe familial et
comme il n’aime pas faire des relations publiques, il choisit de s’occuper de la mise
en place d’un système de contrôle de gestion. Mais, là aussi, il pêche par manque
de compétence en contrôle de gestion et en comptabilité. Il pêche aussi par manque
d’autorité : par exemple, il ne voit pas comment faire accepter le nouveau logiciel
150 comptable aux collaborateurs. Nathan me dit que prendre des décisions ne lui fait
pas peur : « *c’est la partie la plus facile du travail* » et il aime bien trancher. En
revanche, « *derrière, il faut assumer* » et, visiblement, la mise en œuvre d’une
décision lui semble très difficile [sans doute en raison de son manque d’autorité.]
La responsabilité du résultat des décisions prises lui pèse également.

155 **Absence de goût et de compétences pour les relations publiques**

Nathan me rappelle qu’il n’apprécie pas du tout le rôle public tenu par le
dirigeant. Il n’aime pas les relations publiques. Il n’aime pas parler en public. Il
n’aime pas devoir exprimer « *haut et fort* » son point de vue. Il aimerait bien mieux
être le « *Personal Assistant* » d’un dirigeant. Cela lui éviterait les présentations en
160 public, il pourrait réfléchir à des questions intéressantes sans être « *sous les feux
des projecteurs* » [et sans avoir à porter la responsabilité des conséquences de ses
choix ???] Je m’étonne de sa réticence à vouloir assumer l’une des tâches de
direction. Il entreprend alors de dénigrer Jacques qui « *passé très mal* » en public.
Jacques a des problèmes d’élocution, il est lent, « *ce qui peut fatiguer son
165 interlocuteur, d’autant plus lorsqu’il s’agit d’être vif et rapide dans un milieu
mondain. Parfois, on ne comprend rien de ce qu’il dit et papa lui dit souvent :
viens-en au but !* ». Je cherche à savoir si leur père essaie de les former en les
emmenant dans des rencontres syndicales et professionnelles mais ce n’est pas le
cas. Nathan s’en réjouit, d’ailleurs, car il trouve ces activités très ennuyeuses et peu
170 intéressantes.

Entretien (11/09/2006)

Incertitude sur l’avenir et manque de pugnacité

Nathan revient sur son malaise : il trouve son poste actuel inconsistent. Puis il
revient sur ses aspirations professionnelles : il s’imagine à la tête d’une grande
175 structure dans laquelle existeraient des contrôles lui permettant de suivre les
différentes activités, à plus grande distance de l’opérationnel. Ce qui l’intéresse, ce
n’est pas le terrain, c’est l’organisation au sens de « *organisation des circuits
d’information, des procédures, des contrôles, etc.* ». Il ne se sent pas « *manager
d’une petite structure restreinte et stable sans croissance à venir ni prévue ni
180 programmée ni voulue* ». [Je ne peux m’empêcher de noter son manque de
pugnacité à être le propre maître de son avenir : il attend et ne fait qu’attendre sans
rien proposer ni impulser. Il ne prépare aucun plan à présenter à ses frères ou à son
père et attend d’eux (ou de son père) le dessin de l’avenir du Groupe dont il espère
juste qu’il lui conviendra.]

185 **Absence de vision**

Nathan m’explique aussi qu’entre eux, ils n’arrivent pas à aborder les sujets

qui touchent à l'avenir : « *Vers quoi veut-on aller ? Vers ça ? Avec quels moyens ?* ». Leurs réunions sont insatisfaisantes. Les budgets ne sont pas discutés. Là encore, ils ne rentrent pas suffisamment dans les dossiers : « *on survole les sujets* » et « *on fait de la figuration* ».

190 Nathan me dit qu'il a besoin de savoir où il va, de saisir « *quelle direction on prend, ne serait-ce que dans les grandes lignes* ». Il déplore l'absence de développement de la structure C. et regrette l'inertie générale. [Je prends note de ses plaintes et constate qu'il adopte (comme Jacques que je rencontre pendant cette
195 même période) la posture d'un observateur extérieur. Il ne semble pas comprendre que c'est à lui de dire « *par où il veut aller* », « *quelle direction ils prennent* », etc.]

Manque d'expérience

Nathan m'explique aussi que les réunions de gestion de la structure A. ne lui apportent rien. Quant à la mise en œuvre des politiques RH (rémunération, etc.), il
200 m'explique qu'il a trop peu d'expérience. Traditionnellement, c'est son père qui gère les départs en retraite, les licenciements, les problèmes spécifiques, les augmentations et les primes exceptionnelles.

Je lui fais remarquer qu'une grande partie de leur travail s'effectue au cours de réunions qu'ils ne préparent pas et dont ils déplorent ensuite la mauvaise tenue
205 (comme s'ils n'en étaient pas les principaux acteurs). Il en convient : « *Il faut préparer les réunions et s'accorder également un temps de débriefing : voir pourquoi on a "pataugé", ce qui a été trop expédié, et poser des points d'amélioration pour la conduite de la réunion suivante.* ».

Entretien (28/09/2006)

210 **Manque de compétence**

Nathan a été très affecté par une phrase que leur père leur a dite lors de leur dernière réunion : « *le problème, il est dans cette salle !* ». Leur père voulait souligner leur manque de compétences, leur incapacité - non pas à prendre des décisions (« *tout le monde en est capable* ») - mais à les mettre en œuvre, faute de
215 savoir les indiquer aux équipes opérationnelles. Nathan convient avec moi que, trop souvent, ses frères et lui se laissent imposer des choix par le terrain : ils acquiescent à tout ce que les responsables leur disent, faute de moyen de les contredire et faute d'alternative à leur proposer.

Nathan doute de tout : il n'est « *rien* » et il ne sait rien faire. Malgré ses attributions de « *contrôleur de gestion* », il n'est pas un contrôleur de gestion, il n'en a pas la compétence. Il suit également les dossiers de GRH de loin en loin mais il n'est pas DRH. Il suit également de loin les opérations mais sans aucune responsabilité opérationnelle. Son travail consiste à « *veiller à ce que la boîte tourne toute seule avec de bons opérationnels en place* », « *ce n'est pas un travail
225 de dirigeant, c'est un travail d'actionnaire* ». [Nathan oublie toute la partie du travail qui consiste, d'après son père, à « *décider d'un plan* » et à « *donner la direction* », « *à imposer ce qu'il faut faire* ». Dans sa description, il ne reste plus que la partie qui revient à l'actionnaire.]

230 Nathan déplore aussi que ses frères et lui ne s'intéressent pas aux sujets concrets : recrutement, développement des structures, appel à la sous-traitance, anticipation des difficultés. [Mais lui non plus ne s'y attelle pas et continue de regarder tout d'un œil bien extérieur.]

Entretien (05/10/2006)**Manque de compétence (suite)**

235 Nathan aborde longuement la question de leur incompétence. Elle est partagée
 mais reste non avouée. Beaucoup de phrases n'appartiennent pas au vocabulaire,
 comme par exemple : « *je ne sais pas faire* ». C'est une phrase qu'il me dit ne
 jamais entendre et, pourtant, il y a bien de l'incompétence. « *Faute de se l'avouer,*
 240 *on travaille "à la place de" et on fait des choses qu'un directeur ne doit pas faire,*
simplement parce qu'on ne sait pas déléguer. Ou bien on ne s'entoure pas des
experts qui auraient su faire... Or, diriger, ça suppose aussi de bien savoir
s'entourer. ». Concernant les recrutements qui n'avancent pas, là non plus,
 personne n'ose dire : « *Je ne sais pas faire. J'ai besoin d'aide. Je n'arrive pas à*
recruter. Aidez-moi : ça ne fait pas partie du vocabulaire. ».

245 **Nathan s'ennuie et s'occupe pour ne pas trop s'ennuyer**

Il m'avoue ensuite qu'il ne s'ennuie plus, en ce moment, « *et donc, j'ai moins*
l'occasion de gamberger ». Nathan fait une étude qui l'amuse beaucoup. Mais là
 aussi, très vite, il reconnaît qu'il ne fait pas un travail de directeur mais qu'il se
 substitue à un responsable intermédiaire. D'habitude, il se sent comme « *un simple*
 250 *interface inutile entre papa et Germain* », un « *maillon inutile* ». Là, sur le dossier
 qu'il étudie, il est seul et a une prise directe sur les collaborateurs. C'est « *son* »
 dossier : « *Ça m'amuse.* »

Des réunions de Directoire infructueuses

Les réunions du Directoire n'apportent rien : « *On échange des tas d'idées. Il y*
 255 *en a beaucoup. Après on ne va rien en faire. Deux semaines plus tard, on*
recommencera avec moins d'idées et ce sera fini. » [Il semble que le fait qu'ils
 « *pataugent* » à la direction de leur Groupe ne tient pas au manque d'idées, à
 l'absence de créativité ou à l'incapacité de prendre des décisions ; elle tient à
 l'incapacité de mettre en œuvre les décisions prises : absence de communication ou
 260 communication « *ringarde* », silence sur la politique de croissance envisagée,
 incapacité à faire exécuter par d'autres des tâches pourtant nécessaires à la mise en
 œuvre de l'ensemble, incapacité à déléguer, à « *faire faire* » ou encore, comme le
 dit Nathan, « *incapacité de passer de la théorie à la pratique* ». [C'est bien toujours
 par la négative que j'arrive, avec les frères Bourgon, pas à pas, à circonscrire ce en
 265 quoi consiste le travail du dirigeant : celui pour lequel ils s'avèrent incompétents
 ou « *inaptes* », selon leur père.]

Nathan n'aime pas les relations publiques

Nathan me rappelle aussi que l'activité de « relations publiques » ne l'attire
 pas. Il ne comprend pas pourquoi leur père tient tant à ce qu'il aille dans des
 270 réseaux de dirigeants. Il pense que, de toute façon, les relations se construisent et
 « *ça ne se transmet pas* ». [Je note la contradiction : Nathan constate qu'il faut
 construire et non s'attendre à hériter des relations de son père mais, pour autant, il
 ne construit rien.]

Absence de vision

275 Quant à tout ce qui concerne leur vision : « *on s'interdit d'en parler trop* ». Mais
 Nathan reconnaît que, « *quand même, il va falloir s'en parler.* » Il reprend :
 « *On ne sait pas vers quoi on veut aller. Nous, on ne le sait pas, mais mon père non*
plus. Il ne l'a jamais su. Il a navigué "à vide" pendant 40 ans » [au lieu de
 « naviguer à vue ».] « *Il y a eu de grandes périodes de calme plat et aussi quelques*
 280 *tempêtes* ». [Nathan me dit bien qu'ils n'ont pas de vision mais il excuse cette

défaillance par celle, supposée, de son père. Or, mes entretiens avec ce dernier m'ont, au contraire, montré qu'il savait où il souhaitait aller, même s'il s'est trouvé mis en difficulté par des conjonctures défavorables (crise pétrolière de 1973 et 1979, par exemple). On dirait que Nathan pense que les orientations prises par son père ont été guidées par les vents (« *les tempêtes* »). Il ne perçoit rien du travail que son père a dû fournir alors pour décider seul et mettre en œuvre ce qu'il avait voulu.]

Entretien (19/10/2006)

Nathan s'occupe et « bricole »

290 Nathan convient aujourd'hui qu'il « *bricole* ». Il cherche à occuper son temps du mieux qu'il le peut. La veille, il a eu une journée fatigante et très remplie. « *Je n'ai pas arrêté : c'était du 8h30 du matin, 8h et demie du soir* ». Il a eu une réunion « *intéressante* » avec leur conseiller fiscal et il passe pas mal de temps avec le Directeur Financier pour préparer une réunion de Comité d'Entreprise. Nathan
295 semble avoir beaucoup apprécié sa journée de la veille : « *je n'ai pas arrêté* », répète-t-il : réunions à l'extérieur sur un projet opérationnel, Comité de Groupe, déjeuner avec des conseils, rencontre avec un dirigeant souhaitant vendre son entreprise. Cette journée-ci commence bien aussi : rencontre avec un banquier, d'un bon niveau, sur des sujets qui touchent à des questions d'organisation des
300 structures juridiques.

A cette période de l'année, Nathan passe aussi beaucoup de temps à élaborer le *reporting* du Groupe [ce n'est pas vraiment son métier et il se substitue ici au Directeur Financier.] Il reconnaît qu'il fait cela pour « *tromper son ennui* ».

305 **Nathan dénigre Jacques : absence d'autorité, absence d'idées, absence de vision**

La posture de Jacques continue d'être le sujet le plus préoccupant. Nathan trouve que son frère aîné ne dirige rien. Il est dirigé par la base, au mieux, il « *est téléguidé par les directeurs opérationnels* ». Sur Jacques, Nathan ne ménage pas ses critiques : « *il n'est pas respecté, il se fait dépasser (...); le directeur opérationnel diffuse ses budgets sans même les lui montrer et sans lui demander son accord. Jacques se positionne non pas au-dessus mais en dessous de ses directeurs. Le directeur opérationnel a été son mentor, donc, à présent, il lui est impossible de se mettre en position de lui donner une direction, d'avoir des exigences et de se faire respecter. Jacques est incapable de lui dire qu'il n'est pas content : les marges se dégradent, il est Président du Directoire et actionnaire et, pour autant, il ne lui dit rien. On arrive à une situation où ce sont les collaborateurs "n-2" qui nous disent comment ça doit marcher et c'est impossible de le tolérer.* ».

320 Quand Nathan demande à son frère ce qu'il voit comme avenir pour le Groupe, ce dernier ne répond pas et quand il le force à répondre, Jacques répond : « *je n'ai pas d'opinion* » ou « *j'écoute ce que les gens veulent et leur opinion sera la mienne* ». Nathan ne le supporte plus.

Manque d'autorité, manque de travail et absence de mise en œuvre pratique des décisions prises

325 Nathan admet qu'il n'a pas vraiment plus d'autorité que Jacques. Surtout, il trouve que c'est fatigant de devoir sans cesse « *réclamer à la force du poignet* ». Il reconnaît aussi que ses frères et lui ne travaillent pas énormément : lorsqu'ils ont une idée, ils ne s'investissent pas suffisamment pour assurer sa mise en œuvre. « A

ce rythme-là, tout est toujours repoussé pour de bonnes raisons ».

330 Entretien (23/11/2006)

Un cas particulier : l'incompétence de Germain

Toute l'attention du jour est concentrée sur Germain qui n'arrive pas à « *prendre en main* » le service de B.. Nathan trouve que Germain ne s'investit pas assez dans les projets. Germain « *garde les dossiers sous le coude* » et « *n'avance sur rien* » parce qu'il ne sait pas comment s'y prendre. Par ailleurs, il ne s'ouvre à personne de ses difficultés ce qui conduit à une inertie importante. Germain se fait accompagner à tous ses rendez-vous par manque de confiance en lui. Alors que Monsieur Bourgon a, selon Nathan, l'habitude de « *tout calculer au doigt mouillé* », il laisse à son fils Germain une marge de manœuvre infime car il n'est pas dupe de ses lacunes. Monsieur Bourgon vient aussi de déposséder Germain du suivi de l'une des plus grosses affaires, officiellement « *pour le protéger contre ses propres bêtises* ».

Le manque de compétence, en général

Pour Nathan, une partie des décisions prises par son père « *se joue aux dés* ». Et il ajoute : « *nous, on est sûrs de pas pouvoir gagner puisqu'on ne sait même pas jouer aux dés* ». A bien y réfléchir, Nathan reconnaît que son père n'a pas tort de les juger « *inaptes* » : « *on est incapables de suivre quoi que ce soit, à long terme, dès qu'on a une occasion de mettre en œuvre une idée, ça meurt. On ne sait rien faire jusqu'au bout.* »

350 Entretien (07/12/2006)

Nathan souhaite devenir un dirigeant compétent : savoir organiser le travail des autres, le contrôler et « *montrer des dents* » quand c'est nécessaire. Il veut savoir « *faire faire* » aux autres.

Nathan dénigre Jacques (suite)

Jacques, au contraire, fait tout lui-même et cherche même, selon Nathan, des tâches subalternes qui lui donnent le sentiment d'être utile. Nathan prend pour exemple la situation récurrente de « *plantage* » du serveur de comptabilité. Il juge complètement anormal que ce soit le Président du Directoire (Jacques) qui « *s'y colle* » et qui sorte des réunions Administrateurs pour *rebooter* la machine alors qu'il suffirait de former quelqu'un pour faire cela. D'après Nathan, Jacques se voit « *à la fois en haut et en bas : donner la politique et serrer les boulons sur la chaîne de montage* ». Selon lui, son frère consacre beaucoup trop de temps et d'énergie à des tâches qui ne sont pas « *dans notre mission* » (ex. : achats, informatique), qu'il pourrait déléguer et qu'il ne délègue pas. A défaut de développer un comportement de directeur, Jacques se consacre à des tâches subalternes, dignes d'un informaticien ou d'un consultant de SSII. Nathan craint que cela ne soit gênant pour son image. Pour résumer : Jacques ne tient pas son poste : « *Il est complètement ailleurs en train de faire plein de choses qui n'ont rien à voir avec son poste* ». Nathan juge que le bilan de la Présidence du Directoire est extrêmement négatif. Il se solde par la mise en visibilité du désengagement du Président de ses fonctions de Directeur.

Par ailleurs, Nathan trouve que Jacques présente très mal les sujets : « *il est toujours parfait sur les aspects techniques de détail mais il manque de vision des enjeux globaux* ». Nathan en a assez de l'engouement de son frère aîné pour les détails. Il lui aurait dit en réunion Administrateurs : « *Si on va en Chine, voudras-tu être en relation avec les directeurs de filiale ou bien connaître tous les petits*

Chinois qui travailleront pour nous dans cette filiale ? ». [Jacques est sans doute un excellent chef de projet, un ingénieur compétent et techniquement fiable mais cela ne lui donne pas les compétences pour diriger le Groupe familial : d'autres choses
380 sont attendues de lui qu'il ne fait pas : vision globale, discours compréhensible par tous, « faire faire »/donner des directives et s'assurer qu'elles sont suivies d'effets, etc.]

Entretien (18/01/2007)

**Inaptitude à diriger : ne pas savoir ce qu'il faut faire et ne pas savoir
385 demander quoi que ce soit aux autres.**

Pendant toute cette période, Monsieur Bourgon reste très présent et continue d'estimer que ses fils ne sont pas aptes à lui succéder. D'après Nathan : « on gagnera aussi des galons quand papa verra qu'on sait engueuler des
390 collaborateurs ». Il faut savoir imposer ce qu'on sait être bien. Mais Nathan reconnaît qu'ils ne savent pas ce qu'il faut faire et que, de surcroît, ils ne savent rien demander à leurs collaborateurs.

Le manque d'inclination pour les relations publiques

Nathan m'avoue qu'il est très mal à l'aise, en ce moment, car il ne supporte pas d'aller présenter ses vœux dans des cocktails mondains comme il est d'usage en
395 cette période de l'année. Son aversion pour ce qu'il appelle : « le relationnel » est manifeste. Il dit avoir été « relativement sollicité », ces derniers temps, et avoir trouvé cela « lourd » avec des journées de 8 heures à 21h30. Il s'est surpris à penser qu'il n'était pas certain de vouloir continuer. « Etre tous les soirs dehors : ce n'est pas ce que je veux. ». [Compte tenu de mes lectures récentes^{xxiii}, je me
400 demande si ce désamour pour les relations publiques pourrait aller jusqu'à remettre en question sa capacité à tenir le poste de Président du Directoire.] Mais Nathan ne veut pas renoncer au poste, alors, comme pour évacuer ce doute, il affirme que cette activité n'apporte rien et qu'elle n'est pas nécessaire. Il se dit persuadé qu'il pourra échapper aux cocktails mensuels au syndicat des entrepreneurs de la
405 profession. Miné par le souvenir des absences de son père, il ne souhaite pas imposer ses propres absences à sa fille, à son tour. Il conclut par une question : « Est-ce que cette tâche de représentativité est considérée comme notre travail ? Est-ce que nous devons vraiment y aller ? Et qui va s'y coller ? ». La question est difficile car, s'il reprend le schéma de son père, il doit constater que ce
410 dernier passait 50% de son temps en représentation, 30% à « tirer les charrettes », c'est-à-dire anticiper les problèmes et demander aux collaborateurs de faire avancer les projets (« c'est papa qui donne le rythme ») et 20% à suivre le bon fonctionnement du groupe « qu'il avait dans la tête, sans recourir à des rapports de gestion ». [Le modèle ne lui convient pas mais il ne conçoit pas de modèle
415 alternatif.]

Entretien (14/02/2007)

Incompétence et prophétie d'échec annoncé

Nathan revient sur les projets que ses frères et lui ont tenté de définir. Il pense qu'ils n'y arriveront jamais : « on risque de ramer et de ne jamais y arriver ». Il
420 trouve aussi que l'organisation actuelle ne fonctionne pas suffisamment bien pour qu'ils puissent s'autoriser à développer l'activité. Il déplore leur organisation et souligne qu'ils ne se donnent pas les moyens de leurs nouvelles idées. [Je note que Nathan a tendance à constater leurs défauts sans rien en faire. Il se plaint mais ne se corrige pas.] Il ajoute : « on est dans une chaîne de non-responsabilité totale de

425 *tout* » [sans remarquer qu'il est acteur et responsable de changer cet état d'esprit.]
 Nathan m'annonce qu'il a une nouvelle idée de développement qu'il n'a pas encore partagée avec ses frères. [A l'écouter, il me semble clair qu'il ne l'a pas étudiée : aucune analyse de faisabilité n'a été conduite, la concurrence n'a pas été vue, etc. J'ai l'impression que Nathan assène des théories de gestion ou de vagues répliques de cas d'entreprises existants mais qu'il n'a fait lui-même aucune étude sérieuse et poussée. Il reste dans l'a priori.]

Entretien (05/03/2007)

Absence d'idées

435 Nathan m'informe que la plus récente réunion Administrateurs a été très houleuse. Leur père se serait exclamé : « *Il faut savoir qui dirige !* », énervé de les voir sans ressources et sans jamais d'idées. Nathan reconnaît qu'ils n'ont « *aucune idée sans papa* ».

Absence d'autorité

440 Il reconnaît également leur incapacité à donner des ordres : ils n'arrivent pas à dire à leurs collaborateurs : « *faites ceci ou faites cela.* ». Ils ne dirigent pas les dirigeants opérationnels (leurs « n-1 ») qui font à peu près ce qu'ils veulent. Ainsi, le Directeur Général de A. est libre de faire ce qu'il veut, il peut même signer des marchés dont les fils Bourgon n'ont pas connaissance.

Absence de goût du risque, absence de responsabilité, absence de vision

445 Nathan reconnaît aussi que ses frères et lui ne sont pas prêts à prendre des risques ni à les assumer. Le Directoire n'est pas responsable. Le Directoire n'est pas, non plus, enthousiaste. Et Nathan ajoute que le Directoire manque aussi d'« *une vision stratégique* ». Nathan me demande alors : « *mais est-ce un métier ?* ». Il m'avoue qu'il n'arrive pas à bien situer sa valeur ajoutée de dirigeant.

450 Entretien (22/03/2007)

455 Tout au long de cet entretien, Nathan va chercher à expliquer les défaillances de ses frères et les siennes propres. Il me dit qu'ils n'arrivent pas à prendre la place de leur père car ils ne comprennent pas bien le modèle à suivre. En outre, Nathan m'explique qu'ils ne se sentent pas à la hauteur, en raison du différentiel d'expérience et de compétence.

460 Les entretiens conduits en 2007 portent essentiellement sur l'impossibilité pour Nathan et pour son frère Germain de travailler avec Jacques. Son style de management serait trop peu directif, à leur goût. Jacques serait également trop secret, ne disant rien de ce qu'il fait et ne s'intéressant manifestement pas au travail de ses frères. Pendant ce temps, Jacques se consacre presque exclusivement à l'étude du « toyotisme » qu'il découvre au travers de lectures et de conférences et il réfléchit à la façon de le mettre en œuvre dans le Groupe.

465 Entretien (28/06/2007)

Manque d'entrain général, absence d'inclination pour la direction et ennui

470 [Depuis des mois, je vois que Nathan et ses frères ne mettent en œuvre aucun de leurs [rares] projets de développement et d'innovation. Même les plus petites ébauches d'études de faisabilité n'ont pas pu voir le jour.] Nathan en convient et justifie leurs freins : « *il est plus simple de mourir riche sans avoir eu rien à faire que pauvre parce qu'on aurait pris des risques* ». Et donc : « *il n'y a pas de*

volonté de qui que ce soit de faire quoi que ce soit ». Ils ne demandent rien, ils ne sont « pas des battants » et d'ailleurs, il ajoute : « D'ailleurs, si on était des battants, ça se saurait ».

Il réfléchit, à présent, à haute voix et se demande si ses frères et lui ne devraient pas se contenter d'être administrateurs. Ils devraient reconnaître que, pour tout le reste, ils occupent leur temps et justifient leur existence en se prêtant à des petites opérations quotidiennes sans envergure. Il reconnaît qu'il a souvent des demi-journées libres. Récemment, il est allé passer une heure à faire quelques achats dans un magasin de sport. Il m'explique qu'il ne peut s'en ouvrir à personne car il culpabilise énormément. Il a peur que les gens trouvent cela anormal. [Moi la première, car je pense immédiatement aux difficultés à résoudre dans la structure C. (turn-over très important, perte de clients), à leurs difficultés de recrutement d'un Contrôleur de gestion pour le Groupe, aux retards pris par le projet d'amélioration de la qualité dans la structure B., aux projets qui ne sont jamais lancés, aux budgets qui ne sont jamais réalisés à temps. Mais, tenant compte de sa dernière remarque, je me garde bien de lui en faire part pour le laisser continuer à s'épancher et conserver la confiance qu'il semble m'accorder. Je suis persuadée que tout serait pour le mieux si Nathan et ses frères acceptaient le seul rôle d'administrateurs/actionnaires et se gardaient d'intervenir dans les opérations où ils montrent leurs faiblesses et leur incompétence au vu et au su de tous les collaborateurs.]

Nathan pense que Germain est exactement dans la même situation que lui et qu'il n'ose l'avouer à personne. D'après lui, si l'agenda de Germain reste relativement rempli, c'est parce qu'il s'astreint à assister à de nombreuses réunions qu'il n'anime pas et auxquelles il ne participe pas activement. Nathan trouve cela déplorable : l'image que Germain véhicule est celle d'un directeur qui ne sait pas pourquoi il est là, qui n'intervient pas et qui assiste passivement. Quant à Jacques, il a trouvé comment remplir ses journées avec toutes les petites tâches qu'il se propose de prendre en charge. Il se voit formateur ou « consultant informatique à ses heures ». Or ces tâches discréditent son poste de membre du Directoire. Certes, il aime faire ça mais alors, « il faut qu'il prenne le temps qu'il faut pour admettre que ce n'est pas compatible avec son poste au Directoire », conclut Nathan.

Entretien (31/08/2007)

Inaptitude, manque d'enthousiasme (suite)

Nathan est toujours très critique. D'après lui, Jacques échoue à remporter l'adhésion des collaborateurs sur son projet d'amélioration de la performance de A.. On ne comprend rien de ce qu'il veut. Il a une diction embrouillée et ne sait rien demander. Nathan pense qu'il court à l'échec. Quant à Germain, d'après lui, il n'a d'avis sur rien. Quand on lui pose une question sur le fonctionnement du service de B., il répond invariablement : « ch'ais pas ». Nathan se demande comment, dans ces conditions, il va s'y prendre « pour être derrière et motiver les gars ».

Et pour ce qui le concerne, il n'arrive pas du tout à s'enthousiasmer pour la structure C.. [Je me demande comment il pourra entraîner les autres dans un rêve qu'il n'a pas lui-même ?]

Entretien (13/12/2007)

En cette fin d'année, Nathan juge que tout est bancal et plutôt « flou ». Il se désole de l'absence de vision à long terme (et même à court terme). Ses frères et lui semblaient d'accord sur certains points lorsqu'ils en avaient discuté quelques mois

plus tôt (lors d'une réunion provoquée par moi-même) mais depuis, ils n'en reparlent jamais. Parfois, ils parlent de choses en réunion mais sans jamais rien conclure. Ils ne sont donc pas moteurs des changements. Ils les subissent.

525 En outre, une nouvelle affectation des responsabilités se dessine : Nathan à la Direction Générale de C., Germain à celle de B. et Jacques, comme chef de projet « qualité », préparant la transition de la Direction Générale de A.. Nathan le déplore : il ne les voit pas diriger et pense que le rôle d'administrateur leur suffirait largement. Leur père se trompe en les plaçant à ces postes opérationnels qu'ils n'ont ensuite pas le courage de refuser.

530 **Discrédit de Germain**

Nathan multiplie ses reproches à Germain car à la veille de prendre la Direction Générale de B., il ne les a toujours pas informés de sa vision du fonctionnement futur de B. : « *Germain ne sait pas où il veut aller* », « *Germain ne dit rien, il ne s'exprime pas : il ne donne aucune idée des futures règles de fonctionnement de B. Les gens auront-ils de nouvelles responsabilités ? Leur en retirera-t-on ?* ». Nathan reste donc extrêmement frustré de ne voir aucun projet se dessiner. Il voudrait que Germain lui en parle mais Germain ne dit rien. Nathan veut savoir s'il va responsabiliser les collaborateurs sur la tenue du planning ou sur le respect des budgets prévisionnels. Pense-t-il, par exemple, les intéresser (sous 540 forme de prime) au respect des coûts de travaux prévisionnels ? Pense-t-il les soutenir dans leur prise d'autorité sur d'autres services ? Est-ce que les choses vont changer ou non ? Il n'obtient aucune réponse. Il avait aussi suggéré à son frère d'accrocher les tableaux de planning et de les rendre visibles pour que chacun voit l'avancée de ses projets. Or Germain ne semble pas avoir envie de le faire. Il ne dit 545 pas non plus qu'il ne le fera pas. Parfois, il dit qu'il fera comme avant, ce que Nathan trouve inacceptable. Pour lui, le « *comme avant* » ne peut pas fonctionner puisque l'environnement lui-même va changer. Selon Nathan, Germain n'a pas de savoir-faire, il n'a pas d'expérience, il n'est pas spécialement qualifié techniquement et n'est pas pointu comme l'était le précédent directeur du service. 550 Nathan regrette aussi que son frère refuse toute aide. Il se replie sur lui-même. Et il conclut : « *ça vivote mais ça ne vivote pas sainement.* ».

Pour ce qui concerne la structure C. dont il reprend la direction opérationnelle, Nathan m'assure avoir déjà des idées en termes d'organisation du service et de son fonctionnement, de dynamisation de la politique commerciale, etc. Il m'assure 555 aussi qu'il met en place quelques nouvelles méthodes de travail. Il cherche également à former l'un des collaborateurs en vue de le promouvoir ultérieurement. Il veut lui apprendre à déléguer son travail technique, à ne pas se rendre indispensable sur tous les détails de tous les dossiers, à « *prendre de la hauteur* ». Il veut « *l'encadrer pour le faire monter* ».

560 Entretien (08/01/2008)

L'échec de la cérémonie des vœux : la cas de Germain

Nathan me fait part des derniers événements : il semble bien que la cérémonie des vœux ait tourné à la catastrophe. Germain, Président du Directoire « *aurait dû naturellement présenter les vœux* ». Or, il a préféré être absent. [Je m'inquiète de 565 cette décision étrange : Germain ne s'est pas rendu compte de ce qu'impliquait cette absence à cette cérémonie annuelle fort symbolique. Il est vrai que Germain ne s'inquiète jamais de rien.] Germain a demandé à Jacques de le remplacer. Jacques a donc écrit son discours et s'est préparé à le prononcer et à représenter son

frère absent. Finalement, Germain est arrivé. Son père aurait eu alors, d'après
 570 Nathan, une « réaction vive, brutale et autoritaire : “vive et brutale” car il a dit à
 Germain : “tu as perdu la Présidence du Groupe. Ce discours des vœux est un
 symbole fort et du fait que tu ne l’assures pas, tu n’as plus ta place de Président”.
 Et “autoritaire” car il a demandé à Germain de présenter les vœux, tout de
 même. » Par conséquent, Germain a dû se résoudre à prononcer des vœux basés sur
 575 les notes de préparation de Jacques. Entre hésitations et difficultés de lecture, ce
 discours a été, selon Nathan, « plutôt “olé olé” ».

Pour ajouter à l'échec de cette présentation, le traiteur n'a pas livré les petits
 fours prévus : il y a eu une confusion sur les dates de la manifestation et Germain
 n'a pas pensé à faire confirmer cette livraison. Leur père a été clair : « si vous
 580 n'êtes même pas capables d'organiser une réunion de ce genre, vous n'êtes pas
 capables de prendre la direction du Groupe ». Nathan ne donne pas tort à son
 père : « Sur le fond, il a raison. Avec le traiteur, il y a eu un raté. Même si la
 commande prouve qu'on n'était pas complètement en tort, ce n'est pas
 complètement de notre faute. Par contre, c'est vrai que c'est complètement de
 585 notre responsabilité. Et sur la forme, il a raison, c'est tout le côté
 “représentativité” qui est mis à mal ». La Présidence tournante ne signifie pas
 grand-chose mais elle a au moins comme prérogative le rôle de représentation. Or
 Germain ne l'a pas assuré et n'a - semble-t-il - pas souhaité l'assurer. « Chez nous,
 la seule chose qui reste au Président, c'est un tout petit peu de représentativité ».
 590 Pour justifier son comportement, Germain aurait répondu en dénigrant cette
 fonction selon les termes suivant : « ça ne doit pas être du culte de la
 personnalité ». Nathan n'est pas de cet avis. Il trouve qu'un « peu de culte de la
 personnalité, ça fait du bien, surtout qu'ayant des personnalités plutôt faibles, ils
 en ont encore plus besoin ». [Cet exemple d'échec montre, s'il en était encore
 595 besoin, que les frères Bourgon ne répondent pas aux exigences de leur poste. Ils ne
 se révèlent pas capables de tenir le rôle que leur père attend d'eux, sans parler des
 autres tâches qui leur incombent, telles que : faire vivre un réseau de contacts,
 animer les équipes, définir la stratégie à court et moyen terme pour le Groupe,
 construire une politique commerciale, s'assurer d'une ambiance correcte limitant le
 600 *turn-over*.]

Nathan critique le comportement cachottier et secret de Jacques

Après cela, Nathan reprend la litanie de ses plaintes concernant le
 comportement de Jacques : cachotteries, secrets, réponses évasives ou absence de
 réponse, évitements, etc. Jacques a beaucoup de mal à discuter, beaucoup de mal à
 605 partager. Je note cela mais explique à Nathan qu'il n'est pas dans mes capacités de
 faire changer quelqu'un qui ne montre aucune envie de changer. D'autant que
 Jacques pense ou donne à penser qu'il excelle en tous points et n'a besoin de l'aide
 de personne. Nathan le sait bien et me lance : « alors, il va falloir faire des séances
 pour faire comprendre au malade qu'il est malade ».

Nathan critique la passivité et l'attentisme de Germain

Nathan me livre une dernière information : Germain n'a finalement pas pris le
 poste de Directeur Général de B. comme il était prévu qu'il le fasse. D'après
 Nathan [et d'après moi, depuis longtemps], cela prouve son absence de
 dynamisme : « Germain n'a simplement pas envie que cela se passe. ».

615 Pour parfaire le tableau négatif concernant Germain, Nathan ajoute que la
 dernière réunion qui aurait dû être animée par Germain ne l'a pas été : « une fois de

plus, Germain ne s'est pas exprimé ». Il avoue qu'il comprend ce qui agace son père : « Germain n'est pas positif », [ce qui apparaît comme une caractéristique rédhibitoire dans leur métier]. J'apprends que, en général, même lorsqu'il y a encore une chance de faire une affaire, Germain ne poursuit jamais cette chance. Il juge inutile de le faire, il abandonne, il n'est pas moteur parce qu'il n'y croit pas. Nathan pense que Germain « est noyé ». Par ailleurs, il reste « transparent », « il n'a pas d'image ». Nathan le déplore. Il trouve que Germain aurait tout intérêt à se construire une image : « Non pas au sens d' "image marketing" mais au sens de personnalité référente dans le Groupe, en qui on croit et en qui on a confiance pour nous guider ».

Entretien (17/01/2008)

Prophétie d'un échec annoncé (suite)

Nathan est très affecté par le comportement de Germain. Ce dernier continue de ne rien faire, de ne rien dire, de ne pas intervenir en réunion. Il ne semble pas chercher à signer de nouvelles affaires. Il semble se contenter d'une entreprise qui stagnerait, régresserait ou se trouverait sans activité. Nathan cherche une explication et donne l'interprétation suivante : « Germain a le fantasme d'être dirigeant d'une structure où il n'y a rien à faire, où tout tourne tout seul. Il ne s'est jamais rendu compte qu'il fallait travailler ». L'absence d'activité lui convient : « ça lui permet de ne rien faire ».

Visiblement à bout, Nathan finit par prédire que Jacques « se fera manger » par les collaborateurs de A. et que B. mourra de n'avoir aucune activité.

Entretien (12.2.08)

Inaptitude, absence de leadership, manque d'autorité, « argent facile », etc.

Nathan m'explique que son père dénonce l'échec de la succession : aucun de ses fils n'a montré sa capacité de leadership. Ils n'ont aucun ascendant sur leurs collaborateurs. Ils ont des lenteurs, des oublis, des manques, des hésitations. Ils ont, par ailleurs, « l'argent trop facile », c'est-à-dire qu'ils ne s'émeuvent pas des pertes ou des diminutions de marge annoncées.

Durant l'année 2008, le Directoire fonctionne très mal. Le démantèlement du Groupe familial est prévu. Jacques tentera de mettre en œuvre un projet d'amélioration de la productivité de A.. Puis, après bien des hésitations, il se portera volontaire pour reprendre la Direction Générale opérationnelle de cette structure. Son père et ses frères ne croient pas un instant à sa réussite car il manque trop d'autorité et ne souhaite pas « se battre » pour défendre ses idées et les implémenter. Pourtant, malgré ses doutes et en dépit de l'avis exprimé par ses conseillers, Monsieur Bourgon acceptera que Jacques prenne la direction de A.. Ses frères souhaitent alors se désolidariser car ils n'ont aucune confiance en sa capacité à diriger et ne souhaitent pas rester actionnaires de A.. Nathan acceptera, quant à lui, de reprendre la direction de C., seul. Contre sa volonté, Germain reprendra B., seul.

Fin 2008, au vu des conséquences de la crise financière, Monsieur Bourgon recommande à ses fils de rester solidaires. Suite à sa décision et au rapport d'un expert patrimonial, chacun devrait devenir actionnaire unique ou majoritaire d'une structure tandis que leur père continuera d'être propriétaire usufruitier de deux tiers du patrimoine qui servira à porter caution aux projets de A. et à investir dans ceux de B..

665 Je donne alors mon avis à Monsieur Bourgon. Selon moi, en effet, Germain et
Jacques ne sont pas aptes à diriger et l'ont largement montré au cours des deux
dernières années. Nathan a, certes, besoin de faire encore ses preuves mais il est
aussi le seul à avoir effectivement pris le poste de Directeur Général, fût-ce de la
structure la plus modeste, C.. Il l'a assumée en direct et a su la faire revivre au
670 moment où l'ambiance avait été considérablement dégradée par son prédécesseur.
J'invite Monsieur Bourgon à affecter de manière directive chacun de ses fils à un
poste à la mesure de ses compétences, à ne pas scinder le Groupe et à mieux
dissocier poste occupé dans le Groupe et actionnariat. Je lui conseille d'accorder
plus d'attention à Nathan pour lui succéder à la tête du Groupe. Nathan pourrait
675 garder la direction de C., prendre celle de A. puis, ultérieurement, celle de B.,
lorsque lui-même se retirera des affaires. Si Monsieur Bourgon souhaite que le
Groupe reste dirigé par un membre de la famille, seul Nathan en a le potentiel,
selon moi.

680 Monsieur Bourgon choisit cependant de créer les trois structures et d'affecter
chacun de ses fils à la Direction Générale de l'une d'elles. Il conserve les deux tiers
du patrimoine et confie notamment Germain à un rôle d'exécutant de ses
décisions.

Entretiens avec Monsieur Bourgon

Président du Conseil de Surveillance. Dirigeant propriétaire.

P.M.E. Secteur : BTP. Formation : Ingénieur, 65 ans

1 Monsieur Bourgon a 65 ans. Il dirige le Groupe depuis 197*, groupe qu'il a hérité de son père après une phase de transmission complexe : Monsieur Bourgon est issu d'une fratrie de 12 enfants et a dû co-diriger le Groupe avec son beau-frère pendant quelques années avant d'en prendre, seul, la direction. Il est marié et père
5 de quatre enfants : trois fils, Jacques, 37 ans, Germain, 36 ans et Nathan, 35 ans qu'il a fait entrer dans le Groupe, il y a près de cinq ans (sept ans, aujourd'hui) et une fille, Adeline, 30 ans, qui est désintéressée de ces affaires industrielles et dont l'héritage est organisé en toute équité de manière à compenser les avoirs reçus (ou à recevoir) par ses frères.

10 Comme suite à ma rencontre avec son fils, Nathan, je rencontre Monsieur Bourgon pour mieux comprendre la situation dans laquelle il se trouve. Je dois, en effet, préparer une proposition de démarche qui puisse les accompagner dans leur processus de préparation de la succession du Groupe.

Entretien (04/06/2006)

15 Monsieur Bourgon a l'air en très bonne forme physique. Il a la mine d'une personne qui vivrait au grand air, il est mince, se tient droit. Lorsqu'il m'accueille, il me sourit un peu et me tend une poignée de main ferme. Il ne paraît pas son âge.

20 Nous sommes dans son bureau, le plus grand du siège et nous nous installons au bout d'une très grande table de réunion, couverte de dossiers. Je vois que Monsieur Bourgon travaille directement sur les aspects techniques comme en témoignent crayons, gommes, règle et papier calque. Je ne vois aucun signe de retrait programmé de son activité.

Je me présente rapidement et introduis l'objectif de ce premier entretien : comprendre ce qu'ils attendent de mon intervention auprès d'eux.

25 Monsieur Bourgon s'exprime très clairement, sans détour et sans me laisser la possibilité de l'interrompre. Il doit remarquer ma surprise car il précise : « *je peux être très direct. Je n'accepte pas vraiment qu'on vienne me dire que je me trompe. Après, j'accepte quand je me trompe mais je dis les choses assez directement* ».

L'origine de la demande

30 Monsieur Bourgon m'explique qu'il a instauré une période probatoire de trois ans pendant laquelle chacun de ses fils accèdera, à tour de rôle, à la Présidence du Directoire. Alors que ses fils croient qu'ils sont arrivés et parlent d'une « *ère nouvelle* », Monsieur Bourgon rejette cette idée au prétexte qu'ils « *n'ont pas en main l'outil* ». Ils ont conduit des opérations qui ont constitué des progrès sur des
35 choses comme l'organisation, la gestion et Internet. Mais cela ne fait pas d'eux des dirigeants. Il ajoute que ses fils sont « *pressés de prendre le pouvoir* » mais que cela n'est pas possible « *sans avoir en main l'outil* ». En même temps, plus ça approche, plus ils freinent, « *plus ça approche, plus ça leur fait peur* », ce qui est incompatible avec le fait de penser un jour pouvoir diriger.

40 Monsieur Bourgon regrette d'avoir annoncé trop tôt des changements de direction aux collaborateurs. Il regrette d'avoir accumulé des effets d'annonce et de ne pas avoir su tenir ses engagements et se promet de ne pas faire de nouveau les mêmes erreurs : « *il faut en faire plus et en dire le moins plutôt qu'en dire plus*

et ne pas être capable de faire ... ».

45 Puis il entreprend de me décrire ses fils.

Monsieur Bourgon me présente Jacques, Germain et Nathan

Jacques est l'aîné et considère le poste de direction du Groupe comme un dû. C'est « *le plus intelligent des trois* » : il a fait une Ecole « *difficile* » (Ecole Centrale de Paris) alors que Nathan a fait l'ENTP et Germain une école moins
50 réputée. Monsieur Bourgon excuse immédiatement cette faiblesse : Germain panique devant l'examen, il a une telle envie de réussir qu'il en perd ses moyens. Jacques, lui, a réussi ses études mais il n'est pas sans défauts : il déteste le conflit et, au fil de ce premier entretien, Monsieur Bourgon se demande même s'il ne serait pas le moins capable de prendre la direction du Groupe. Il me fait part aussi
55 de la santé de Jacques qui l'inquiète. Personne n'en parle, surtout pas l'intéressé, mais cette question hante les esprits et grève sa décision concernant sa propre succession : Jacques a été victime d'une septicémie, il a subi une opération à cœur ouvert et une intervention de résorption d'hémorragie cérébrale et il a été arrêté pendant une longue année, il y a deux ans. Depuis, « *il doit prendre trois pilules par jour comme un vieillard, sauf qu'il n'a que 35 ans* ». Monsieur Bourgon pense
60 que Jacques cache sa fragilité physique autant que faire se peut car il ne veut pas que son aptitude à la direction soit questionnée. Mais, en réalité, d'après son père, « *il a peur de sa propre mort* ». En outre, j'apprends que Jacques n'est pas favorable à l'intervention d'un conseiller. Enfin, il a un autre défaut : celui de
65 n'être pas du tout « *bon en communication* », de ne rien dire et de ne rien entendre. Et surtout, Monsieur Bourgon ne cesse de me dire : « *il n'aime pas les conflits et c'est un problème* ».

Il ne mentionne Germain que pour me dire que c'est le seul à ne pas avoir fondé de famille : il ne s'ouvre jamais de ces questions tant et si bien qu'une
70 grande incertitude pèse sur le sens et la nature qu'il entend donner à sa vie personnelle, et donc au poids qu'il entend donner à sa vie professionnelle.

Il ne me parle pas de Nathan.

En revanche, il me parle encore et encore de Jacques. Le mois dernier, Jacques a exprimé son ras-le-bol des conflits permanents qui, « *sans doute, l'épuisent* ». Il
75 a menacé de partir, arguant qu'il y avait une vie en dehors de l'entreprise familiale. Monsieur Bourgon n'a pas apprécié de l'entendre : il aurait dit à son fils qu'il faisait bien de s'exprimer ainsi et qu'il ferait bien de réfléchir parce qu'il était encore temps de revoir la distribution du patrimoine. Jacques est revenu travailler le lundi sans mentionner l'incident du vendredi précédent ni jamais y refaire
80 allusion. Pour autant, Monsieur Bourgon pense que la crise est bien présente dans les esprits et qu'elle se trouve même à l'origine de la décision de Nathan de faire appel à un conseil.

Pour lui, Jacques est donc mauvais communicateur : il « *crise* », évite les conflits et se dérobe. Son père lui reproche aussi, en le mimant, de se réfugier
85 derrière son écran d'ordinateur : « *Il met des écrans et se dérobe* ». Monsieur Bourgon a le visage qui s'allonge. Lorsqu'il me parle de Jacques, il a une moue constante (une sorte de sourire à l'envers). Il poursuit en me signalant les retards de Jacques qu'il considère comme un manque de respect à l'égard de ses frères, de lui-même ou des autres collaborateurs. Puis il ajoute - comme pour se
90 rattraper - que Jacques a, en réalité « *le cœur sur la main* ». [Compte tenu de l'opération subie par Jacques, le choix de l'expression me fait sursauter.]

Monsieur Bourgon aimerait que ses fils apprennent à travailler ensemble et coopèrent au sein du Directoire avec « *une unité de direction* ». Ils essaient, à présent, de « *se répartir intelligemment les tâches* ». Il a demandé à ses fils de
 95 réfléchir à leur organisation interne et de mettre leurs réflexions par écrit. Les copies rendues sont de qualité inégale. Jacques a rendu un manuscrit avec quelques idées intelligentes mais qui s'avère quasi illisible. Germain n'a pas fait grand-chose. Nathan a fourni un travail sérieux, de qualité, très complet et bien structuré.

Entretien (30/08/2006)

100 C'est notre premier entretien dans le cadre de la mission d'accompagnement dont les modalités ont été contractualisées, le mois précédent.

Monsieur Bourgon a une mine excellente mais je le sens très tendu. Tout en m'ouvrant la porte de son bureau et en me serrant la main, il s'indigne contre la mauvaise organisation de ses fils qui n'ont pas su coordonner leurs dates de
 105 congés. Je lui demande quand il est rentré et s'il a passé de bonnes vacances. Selon toute apparence, ma question lui semble étrange. Il répond : « *Non je ne suis pas rentré. Vous voyez bien !* » En effet, il porte un pull en V, sans cravate. Il n'est pas en costume. [J'aurais dû comprendre qu'il est encore en congé !] Il m'explique qu'il n'est pas rentré : il est juste passé, comme chaque année, « *pour voir si ça tourne normalement et si les directeurs sont bien de retour ou non* ». Il ne
 110 comprend pas que ses fils ne s'en assurent pas eux-mêmes.

Monsieur Bourgon juge ses fils inaptes : irresponsables et ne contrôlant pas la communication interne

Il a également appris, à son retour, que ses fils se renvoient la responsabilité de
 115 la lecture des courriers recommandés : il en est indigné car cela signifie qu'ils ne prennent pas leurs responsabilités. Il se plaint également d'une feuille de communication interne, collée au-dessus de la photocopieuse et qui est très mal rédigée : « *ils ne savent même pas écrire !* ». Monsieur Bourgon est énervé. Il prend son téléphone et appelle une secrétaire. Devant moi, il apprend que le
 120 feuillet n'a pas été rédigé par ses fils mais par une assistante de direction. Il raccroche et tempête : « *c'est encore pire : ils ne contrôlent rien !* ».

Et puis, sans prévenir, il conclut simplement : « *pour l'instant tout va bien !* ». Le ton n'est absolument pas ironique. Il semble y croire ou - du moins - tenter de s'en persuader en l'affirmant. Il prononce cette phrase comme s'il avait oublié tous
 125 les doutes et toutes les contrariétés qu'il m'a déroulés dans les minutes qui précèdent. Je m'en étonne. Il ré-affirme : « *Non, tout va bien. Tout est normal. C'est le métier qui rentre !* ».

Déjeuner de donation-partage

Alors que l'entretien semblait être terminé et que nous allions nous lever,
 130 Monsieur Bourgon me fait rasseoir car il souhaite me raconter une réunion familiale récente : il s'agit du déjeuner qui a suivi la première donation à ses fils. Il ne sait pas « *s'il a bien fait* » mais il a fait un discours avec un petit « *couplet* » sur leur responsabilité face aux tiers. Il leur a également dit de faire attention à leur argent et d'être prudents et non dépensiers. Il me dit avoir surtout insisté sur le lien
 135 entre la valeur réelle de leur patrimoine et leur succès d'entrepreneur. Puis il me dit avoir conclu ainsi : « *Vous n'êtes ni meilleurs ni plus intelligents ni supérieurs aux autres, vous avez juste la chance d'être au bon endroit* ». Lui-même me dit qu'il est là, à la tête de ce patrimoine-là non pas parce qu'il est meilleur que d'autres mais parce qu'il était là, au sein d'une famille déjà présente dans ce secteur, qui y

140 avait un savoir-faire qu’il a repris, sur un créneau qui porte ses fruits. Il a ajouté que, en cas de révolution, il fallait lâcher l’argent car « *on ne le mérite pas plus que d’autres* ».

Présentation des conjointes de ses fils

145 Monsieur Bourgon m’explique aussi que ses fils ne parlent pas de la même façon de leur travail à leurs épouses respectives. Les différences sont apparues de manière flagrante lors de la préparation du déjeuner de donation-partage. Il avait demandé à chacun s’il voulait bien que leurs épouses soient présentes. Nathan avait répondu : « *comme tu le veux* », alors que Jacques avait dit qu’il ne le souhaitait pas. Il pense que Jacques ne tient pas son épouse informée alors que
150 Nathan échange plus avec la sienne. Pour ce qui le concerne, Monsieur Bourgon admet que sa femme se tient assez en retrait des affaires mais qu’elle y est forcément intéressée par les effets que les affaires peuvent avoir sur lui : « *Elle voit tout de suite. Je ne peux pas cacher quand je suis soucieux ou inquiet. Et puis elle voit bien aussi l’état des finances, quand tout va bien ou, au contraire, quand on est à plat, comme il y a quinze ans.* »

Je sens que sa perception des différences entre ces deux belles-filles va dans le sens d’une nette préférence pour Isabel, la femme de Nathan. Effectivement, j’entends que l’épouse de Jacques, Amélie, est issue d’un milieu « *qui s’apparente avec un travail de fonctionnaire* ». Sans le déplorer directement, on le sent peu amène : « *Enfin, ce n’est pas le monde des affaires : chez elle, on ne parlait pas d’argent ni des affaires* ». J’apprends, au passage, que Madame Bourgon a beaucoup de mal à supporter cette belle-fille. Les deux femmes se voient peu et elles ne s’entendent pas très bien : « *c’est assez froid* ». D’ailleurs, Jacques est le seul de ses fils à ne pas habiter l’immeuble qui jouxte le siège social.

165 Comme je ne comprends pas ce qu’il me dit, il m’explique alors en détails leur organisation, les appartements qu’il possède dans le bâtiment et le nom de leurs locataires. Lorsque Monsieur Bourgon a fait construire l’immeuble, il a gardé les 5^{ème}, 6^{ème}, 7^{ème} et 8^{ème} étages pour lui et sa famille. Nathan habite le 6^{ème} qu’il loue, Germain habite un studio au 5^{ème} et va bientôt déménager dans un deux-pièces
170 qu’il loue aussi. C’est modeste mais il reçoit dans un autre appartement de l’immeuble qu’ils appellent « *la maison des enfants* » et qu’il est le seul à utiliser pour ses fêtes. Compte tenu de cette organisation-là, ceux que Monsieur Bourgon et sa femme voient le plus souvent sont Nathan et Isabel. J’apprends alors l’histoire de cette belle-fille tant appréciée, d’origine modeste, portugaise, et Docteur en chimie. Monsieur Bourgon me relate l’arrivée de la famille d’Isabel en France. Le père est un ouvrier, « *très travailleur, qui a travaillé toute sa vie. Ses parents sont très travailleurs et lui ont fait une très bonne éducation* ». Isabel est actuellement en congé parental mais va bientôt reprendre son travail. Elle est très courageuse. Elle veut des enfants. [Ce qui, j’imagine, n’est pas pour lui déplaire, à lui (pour la pérennisation de l’entreprise familiale).] Il me dit aussi qu’avant de venir habiter là, « *elle avait testé la belle-mère* ». Après cette longue digression,
180 Monsieur Bourgon - qui n’avait pas encore parlé de Nathan - m’avoue que c’est peut-être le plus « *équilibré des trois : il semble plus disposé à échanger avec sa femme* ».

Retour sur la santé de Jacques

Monsieur Bourgon tient à me parler de nouveau de la santé fragile de Jacques. Il s’inquiète beaucoup. Il me rappelle en détails l’infection microbienne dont il a

été victime et ses conséquences, et m'apporte encore des éléments nouveaux : opération à cœur ouvert [je le savais], pose d'une valve [je ne le savais pas],
 190 longue préparation en vue d'une opération au cerveau pour « *couper des vaisseaux sanguins* » et éviter l'hémorragie cérébrale, etc. L'idée de séquelles n'est pas complètement exclue. L'année dernière, Monsieur Bourgon était vraiment inquiet car il trouvait Jacques très fatigué. Il attribuait cette fatigue à des séquelles, ce qui redoublait son inquiétude. Mais sa femme vient de lui apprendre que Jacques a eu
 195 une mononucléose, ce que Jacques lui avait complètement caché : « *Il est très cachottier, c'est ça le problème* ».

Même si Monsieur Bourgon admet que la situation de mise en concurrence avec ses frères est sans doute difficile et ne lui permet pas de montrer sa vulnérabilité, il s'emporte : « *il faudrait qu'il me dise si ça ne va pas* ».

200 Puis il balaie ses inquiétudes d'un revers de main et me dit : « *Maintenant, il semble plus en forme* ». [Quand je verrai Jacques, une heure plus tard, je ne pourrai pas en dire autant. Je le trouverai grossi, gonflé, voire bouffi, - bien plus que dans mon souvenir - et très essoufflé, avec un air triste, jamais souriant qui contrastera d'ailleurs avec l'état de son père qui, ce matin, est vraiment en pleine forme,
 205 bronzé, mince et souriant. En outre, une fois de plus, j'entends Monsieur Bourgon clore ses commentaires par une expression qui vient contredire tout ce qui précède. Il semble avoir totalement oublié les inquiétudes dont il vient pourtant de me faire part.]

Retour sur le cas de l'épouse de Jacques

210 Monsieur Bourgon veut me parler de nouveau de la vie familiale de Jacques : il me dit s'inquiéter de l'incompatibilité entre la prise de fonction de dirigeant et l'organisation personnelle de Jacques. Il trouve que l'épouse de Jacques lui « *en demande beaucoup. Elle travaille mais on ne sait pas vraiment si elle aime son travail. En tout cas, on sait qu'elle n'aime pas les affaires domestiques et qu'elle*
 215 *n'aime pas s'occuper des enfants. Quand l'un d'eux est malade, c'est au moins une fois sur deux que Jacques doit s'en occuper.* » Monsieur Bourgon me dit que Jacques semble le faire avec plaisir mais il ajoute qu'il faut se poser la question de cet aménagement-là en regard d'une fonction de Président du Directoire d'un Groupe.

220 Les inquiétudes concernant la vie personnelle de Germain

Enfin, il tient aussi à évoquer ses inquiétudes pour ce qui concerne Germain : « *On ne lui connaît pas d'amies. Il est bien entouré, il a des amis mais pas d'amies. C'est embêtant pour la succession. Il est célibataire et on ne voit rien*
 225 *venir. Or une femme peut tout changer, en mieux comme en pire. Là, il est relativement libre de contraintes mais tout peut basculer si sa femme est exigeante sur sa présence.* » Pour conclure, il me dira : « *Tant qu'on ne connaîtra pas son orientation, ...* »

Et je comprends aussi que, paradoxalement, Germain est encore moins disponible que ses frères. La preuve en serait d'ailleurs donnée par ses congés supplémentaires. Il se trouve actuellement à la campagne, dans la maison familiale. Il a pris cette semaine de congé supplémentaire « *certainement parce qu'il n'était pas au courant que tous étaient rentrés* ». Germain est chasseur. Il a reçu un chien et donc, il a prévu de prendre la semaine pour le dresser et il ne peut déroger. Je lui fais remarquer combien il l'excuse. Il m'avoue qu'il l'excuse parce qu'il est celui
 235 qui lui ressemble le plus [je trouve, au contraire, que c'est le seul qui ne ressemble

pas physiquement à son père !] Devant mon étonnement sans doute visible, Monsieur Bourgon m'explique qu'il était, lui aussi, le second d'une fratrie. Enfin, il m'avoue la grande différence entre Germain et ses frères : Germain n'est pas sûr de lui et a besoin d'être rassuré. Un jour, il serait venu le voir à l'âge de 14-15 ou
 240 16 ans (il ne sait plus vraiment), désespéré de ne savoir que choisir comme métier. Il lui aurait alors dit : « *Tu sais, je fais un très beau métier. Tu pourrais faire le même. Est-ce que ça te plairait ?* ». Germain aurait répondu : « *C'est vrai ? Je pourrais entrer dans le Groupe ?* » et il aurait alors vu des étincelles dans les yeux de son fils.

245 Monsieur Bourgon continue de me parler de Germain. Il m'apprend qu'il a fait récemment une grave chute de cheval. [Je m'en étonne. J'ai rencontré Germain à plusieurs reprises et il ne m'en a jamais rien dit. Il semble que, lui aussi, cherche à cacher ses fragilités.]

Réunion de travail entre Monsieur Bourgon et Jacques (30/08/2006)

250 Pour me rendre mieux compte de la nature de leur travail, j'assiste à une réunion de travail entre Monsieur Bourgon et Jacques. Monsieur Bourgon y souligne les faiblesses de son fils. Jacques présente des documents qui doivent servir de base à des décisions techniques et ces documents ne sont pas à jour. Lorsqu'il faut réclamer la dernière mouture, par téléphone, à un collaborateur,
 255 Jacques s'y refuse car il ne souhaite pas déranger ce collaborateur. Poussé à bout par son père qui lui reproche son manque d'autorité, il indique que ce collaborateur ne peut pas être dérangé car il est en entretien d'embauche. Mais Jacques n'a aucune idée du type de poste que ce recrutement concerne et son père lui reproche alors de « *ne pas être au courant de ce qui se passe chez lui* ». Un projet n'aboutit
 260 pas. Il reproche à son fils de tolérer que les chefs de service se renvoient les « *patates chaudes* » et n'assument pas leurs responsabilités. Puis il conclut : « *le problème est à la direction* ». Monsieur Bourgon estime que c'est, en partie, parce que son fils ne s'en sent pas responsable : « *Je te rappelle que c'est quand même toi, le patron !* », tonne-t-il. Jacques s'exprime avec beaucoup de difficultés : il est
 265 lent, cherche ses mots, se contredit, ne parvient pas à argumenter.

Fin de l'entretien

Jacques nous quitte pour aller faire ce que son père lui demande. Je n'assisterai plus jamais à ce type de réunion. Il semble, en effet, que Monsieur Bourgon a utilisé ma présence pour renforcer encore ses reproches
 270 adressés à Jacques. Celui-ci sort très affaibli et... j'ai peur... pour sa santé. Monsieur Bourgon reconnaît sa dureté et me promet de faire des efforts dans sa relation de travail avec son fils. Après cela, il me dit que Jacques l'énerve et qu'il n'arrive pas à se maîtriser : « *je n'arrive pas à dire : "mon petit chéri, ...", c'est plus fort que moi !* ». [Témoin de la dispute, je vois aussi que la mollesse (y
 275 compris physique) de Jacques est insupportable. Elle contraste avec le bon maintien de son père, trente ans plus âgé. Si ce n'est pas le cas pour Monsieur Bourgon, moi, elle m'a insupporté !] D'ailleurs, Monsieur Bourgon m'explique peu après qu'il trouve Jacques beaucoup trop « *mou* » (au sens de « *manque d'autorité* »). Selon lui, les collaborateurs vont très vite en profiter pour
 280 faire grève et Jacques n'est pas mûr pour affronter une telle situation. Monsieur Bourgon fait un retour sur sa propre accession à la direction du Groupe dans les années soixante-dix : « *C'était dur. Humainement. Mais, peut-on être patron sans être dur ?* ». Monsieur Bourgon me raconte l'épisode des

licenciements massifs auxquels il a dû procéder, alors. Il se rappelle la remise des
 285 derniers chèques à une centaine d'ouvriers qui attendaient dans une petite cour.
 Malgré l'ambiance non violente, il admet avoir eu peur, ne pas avoir su à quoi
 s'attendre du fait du nombre et avoir été très ému par le calme et le respect de tous.
 Il me dit aussi que c'est à cette occasion qu'il a eu ses premières mèches de
 cheveux gris qui, ajoute-t-il, « *très étonnamment, sont redevenues châtain* ». Il
 290 souligne combien il s'en étonne tout en étant certain que le physique et le mental
 sont très liés « *au point que c'est la même chose.* » [Je pense qu'il me dit cela pour
 chercher un terrain commun avec la « psy » à laquelle il s'adresse...] Il ajoute avec
 quasiment des larmes dans la voix : « *l'autre chose que je mets en parallèle, c'est
 un grave problème de santé (intestins, estomac) : j'ai été opéré et arrêté quasiment
 295 pendant un an et demi, à la suite de la mort de papa* ».

Après deux heures et demie d'entretien, Monsieur Bourgon me laisse partir,
 visiblement enchanté. Il place beaucoup d'espoir dans cette mission.

Entretien (11/09/2006)

Ce matin, Monsieur Bourgon entreprend de m'énumérer toutes les réunions
 300 auxquelles il a participé depuis le début de la semaine : réunions extérieures,
 réunions des administrateurs, réunions de service, réunions de travail pour les
 projets en cours.

Germain n'anime aucune réunion

Il s'inquiète de l'inaptitude de Germain à animer les réunions qui concernent
 305 la structure dont il s'occupe plus particulièrement (la structure B.) : « *il parlait tout
 bas, il ne parlait pas assez fort. On ne pouvait pas savoir, à le voir, que c'était lui
 qui était censé mener la réunion. Le résultat était désastreux* ». Je comprends que
 les conversations se poursuivaient autour de la table, deux par deux, à mi-voix, tout
 le monde entretenant des conversations en même temps sans concertation, sans
 310 leadership, dans une réelle cacophonie. Même si l'ordre du jour avait été respecté,
 il n'en serait rien ressorti. Et Germain n'était, selon toute évidence, pas reconnu
 comme le chef du service. Outre cette réunion-là, Monsieur Bourgon a aussi eu des
 déjeuners avec des clients et avec des banquiers. Il travaille actuellement sur l'idée
 de créer un service technique mais il trouve que la mise en œuvre (dont Jacques est
 315 responsable) ne suit pas.

Jacques est analytique mais le résultat de ses raisonnements n'est pas fiable. Il est lent et parle mal.

Délaissant ses griefs contre Germain, Monsieur Bourgon reprend ses
 reproches adressés à Jacques : « *il est très analytique mais il n'est pas fiable* ». Il
 320 me dit aussi n'avoir aucune confiance en sa « *capacité de jugement* ». Et puis, son
 défaut d'élocution est préjudiciable. Selon lui, les gens ont du mal à accrocher
 quand il parle parce que c'est très lent, il cherche ses mots. Or, ajoute-t-il : « *la
 maîtrise de l'écrit et de l'oral, c'est idiot à dire, mais c'est ça qui fait la différence
 entre un dirigeant et un autre. Pour réussir, il faut avoir de l'aisance à l'écrit et à
 325 l'oral. Bien s'exprimer et bien écrire* ».

Germain ne sait pas bien écrire

A ce sujet, Monsieur Bourgon plaçait ses espoirs dans Germain et il est déçu.
 Germain a repris la responsabilité de la communication (externe et interne). La
 « *feuille de chou mensuelle* » est rédigée par une responsable de la communication
 330 qui sait écrire mais qui ne comprend pas toujours les messages de jargon propres
 au secteur. Il faut reprendre des passages, faire plus court. Or, il s'aperçoit que

Germain ne le fait pas très bien. Et puis, comme j'en ai l'habitude, à présent, il balaie ce qu'il vient de dire d'un revers de main et conclut : « *Germain écrit quand même mieux que moi* », phrase qu'il répète trois fois, comme pour s'en persuader
 335 mais je sens que le cœur n'y est pas. Il me rappelle aussi combien il s'inquiète de son manque de présence et de son manque d'assurance en réunion.

Nathan ne pose aucun problème

Enfin, Nathan ne pose aucun problème : « *en rendez-vous, il tourne sa langue trois fois avant de parler. C'est le plus équilibré, y compris dans sa vie*
 340 *personnelle. Sa femme est volontaire et veut travailler mais elle veut aussi des enfants. Elle est ambitieuse mais elle est aussi ambitieuse pour lui. Elle est très courageuse. Elle s'occupe bien de son intérieur. C'est aussi une maman. Ils ont l'air de bien se parler* ». Nathan a bien aussi un petit problème de prononciation (mais pas de lenteur d'élocution, comme Jacques) et Monsieur Bourgon ajoute très vite : « *mais ça se corrigera. C'est capable de passer. Ça s'apprend* ». [Je reconnais bien ici la tendance de Monsieur Bourgon à minimiser les problèmes de ses fils après les avoir mis en avant. Mais, après tout, son point de vue est ici
 345 crédible : lui-même ne présente pas vraiment le charisme attendu des grands orateurs.]

350 Entretien (04/10/2006)

Monsieur Bourgon est habillé avec goût et porte sa rosette de la Légion d'Honneur. « *Bonjour chère Madame* », me lance-t-il. Puis, peu après : « *Comment ça se passe ?* », ce à quoi je lui réponds que c'est à moi de le lui demander. Il a l'impression que « *ça va plutôt bien* », ce que ses remarques ultérieures viendront
 355 contredire.

Jacques veut trop « être aimé »

Il me parle de Jacques qui l'inquiète. Le Comité d'Entreprise doit bientôt se réunir et les salariés de la structure A. multiplient les revendications, ce que Monsieur Bourgon attribue à la rumeur de son départ prochain et de la reprise par
 360 ses fils que les salariés vont inévitablement vouloir tester. Or, le problème de Jacques est qu'il est soucieux de plaire aux gens (« *il veut tant être aimé* »). Monsieur Bourgon pense que « *c'est bien d'écouter les difficultés des uns et des autres mais qu'il faut savoir rester déterminé* ».

Germain travaille mal

Il me parle ensuite de Germain avec qui il s'est rendu à une réunion chez un contact extérieur. Germain n'avait pas préparé la réunion. Il n'avait pas approfondi les questions à traiter : « *Il y va le nez au vent* ». Il lui reproche son manque d'idées : devant un problème, il ne voit pas d'alternative. Et surtout, « *il n'aime pas assez les affaires* ». Il continue aussi de s'inquiéter sur la tenue des réunions animées par son fils : « *Germain est timide* ». En outre, la plaquette commerciale que Germain doit superviser s'est révélée être une catastrophe : les couleurs du logo ne sont pas respectées et en plus, les couleurs « *jurent entre elles* ». Il ne se l'explique pas autrement que par un manque de travail approfondi sur les dossiers et un laisser-aller.
 370

375 [Comme pour atténuer les reproches qu'il fait à son fils], Monsieur Bourgon m'explique qu'il est capable aussi de faire de telles erreurs : « *je n'ai pas bon goût* ». Mais, contrairement à Germain, il le sait et ne manque pas de solliciter son épouse : il la sollicite pour tout ce qui concerne les points de décoration, les aménagements intérieurs, les couleurs, l'aménagement des textes. Elle maîtrise très

380 bien le français et est une correctrice hors pair. Elle voit les fautes de français et les
fautes d'orthographe et sait corriger un texte. Il regrette que ses fils ne sollicitent
pas leur mère qui serait tout à fait disposée. Elle est aussi très sensible à tout ce qui
concerne les relations avec les personnes et le conseille quand il en sent le besoin.
385 Pour lui, ses fils pêchent par trop grande confiance en eux : « *Ils croient tous qu'ils
sont bons et, à partir de là, ne pensent pas du tout utile de se faire corriger* ».

Ses fils n'organisent pas leur temps

Enfin, il se désole de leur manque d'organisation : ses fils n'anticipent rien.
Son principe à lui, c'est : « *ne jamais remettre au lendemain ce qu'on peut faire le
jour même, comme ça le lendemain, on sera disponible pour autre chose* ». Or, ils
390 remettent au lendemain. Et parfois, le lendemain, il y a autre chose à faire et la
tâche est alors sans cesse repoussée. Il conclut : « *quand on anticipe, on arrive à
temps. Quand on colle au planning, c'est qu'on est déjà en retard* ».

Entretien (16/10/2006)

Monsieur Bourgon me reçoit avec beaucoup de chaleur : « *finissez d'entrer* »,
395 me dit-il alors même que je le surprends au milieu d'un travail de lecture et de
rédaction de courriers. Il s'excuse de ne pas pouvoir me recevoir aussi longtemps
que prévu : la réunion administrateurs a été avancée d'un jour et se tiendra une
demi-heure après mon arrivée. Ensuite, il devra s'absenter pour se rendre à un
rendez-vous à St Ouen avec Germain.

400 **Jacques est faible et ne le reconnaît pas**

Il se dit inquiet et ennuyé car il trouve Jacques bien fatigué alors qu'il avait
espéré déceler un « mieux », à la rentrée de septembre. Monsieur Bourgon se
plaint : Jacques ne dit rien. Peut-être que ce n'est rien. Ça a l'air d'être à la gorge
(Monsieur Bourgon se montre la gorge). Il ne dit rien. Car il n'a pas le droit d'être
405 malade. Monsieur Bourgon répète plusieurs fois : « *il sait qu'il n'a pas le droit
d'être malade, là où il est.* » Donc il ne le montre pas aux autres.

Mais pour lui, ce défaut va plus loin : Jacques ne montre aucune faiblesse. Or,
en soi, cela même peut être une faiblesse. Il ne demande jamais aucun conseil aux
autres et ne reconnaît aucune difficulté. Il travaille en solitaire et il a tendance à
410 croire qu'il est bon. Il le compare alors à un « *édredon* » sur lequel rebondiraient
tous les commentaires des autres [comparaison éloquente au vu du physique de
Jacques.] Se croyant bon, Jacques pense donc qu'il peut se passer de conseils.
Monsieur Bourgon le désapprouve : « *reconnaître avoir besoin d'aide est en
réalité une force et ne pas le reconnaître est une faiblesse* ».

415 Entretien (15/11/2006)

Monsieur Bourgon cumule les griefs : aucun contrôle, aucune autorité

Comme depuis quelques mois déjà, Monsieur Bourgon entame une litanie de
reproches à ses fils. Aujourd'hui, il leur reproche de prendre ce que leur disent
leurs collaborateurs « *pour argent comptant* ». Or, la règle de base du métier de
420 dirigeant, c'est : « *ne pas croire ses collaborateurs* ». Ces derniers peuvent faire
des bêtises et il est du ressort du dirigeant de contrôler ce qu'ils font. « *Mes fils ne
font pas leur travail. Ils ne vérifient pas ce que font leurs collaborateurs. Il y a
toujours des erreurs et ils ne les voient pas.* » Aujourd'hui, j'ai dit à Germain :
« *Germain, tu travailles mal !* » et j'ai dit à tous les trois : « *Votre boulot, c'est de
425 contraindre les collaborateurs à faire juste ou alors à le faire par vous-même* ». Mais Germain ne sait pas faire. Il ne sait faire ni l'un ni l'autre : ni faire faire ni
faire.

Monsieur Bourgon me montre un rapport qu'il attendait depuis deux mois. Quand il avait lui-même la charge opérationnelle de B., ce rapport lui parvenait en 8 jours. Il vérifiait, corrigeait, convoquait le Directeur Général, lui demandait de vérifier les chiffres qui étaient étonnants ou faux, lui demandait des explications sur les faits opérationnels que cachaient de mauvaises marges, etc. Là, il ne voit rien de tout cela. Le rapport arrive au bout de deux mois - au lieu de 8 jours - et rien n'est vérifié. Ses fils ont fait travailler le Directeur Général mais ils ont pris son travail sans le vérifier ni le contrôler. Il soupçonne même Germain d'avoir eu le rapport pendant 15 jours *« sous le coude »* : *« il ne savait pas quoi en faire et il a attendu une réunion qui n'arrivait pas car c'était à lui de la provoquer ! »*. Germain attend que le Directeur Général passe le voir. Or, c'est à lui de lui fixer un rendez-vous ou d'aller le voir dans son bureau. Il est inacceptable d'avoir attendu 15 jours supplémentaires pour sortir ce papier [une espèce de brouillon assez vague].

Les fils ont peur

Quand il écoute ses fils, il ne les comprend pas et il pense que c'est parce qu'ils ne savent pas eux-mêmes de quoi ils parlent. En outre, il remarque qu'ils ont *« peur »*. En particulier, ils ne demandent rien à personne et ne contrôlent rien parce qu'ils ne connaissent pas assez le métier et ils *« ont peur de leur personnel »*. De nouveau, Monsieur Bourgon explose : *« Ils travaillent mal. Ils ne font pas leur boulot. Ils ne font pas leur travail, ils ne contrôlent rien. Il faudrait d'abord qu'ils connaissent le métier. »*.

[De par mes entretiens auprès de chacun de ses fils, je sais aussi qu'ils ont énormément de difficulté à qualifier et à caractériser leur *« boulot »*. Je lui en fais part. Pour qu'il leur explique mieux, je lui propose de prendre le temps de me l'expliquer et de voir où les difficultés de transmission peuvent se situer.] Monsieur Bourgon m'explique qu'il n'a pas grand-chose à dire à ses fils : *« Ils n'ont qu'à me regarder travailler et apprendre à mon contact »*. Puis il se reprend et me cite une phrase qu'il a récemment entendue : *« l'expérience est une chandelle qui n'éclaire que celui qui la porte »*.

Quand il me l'explique, son travail prend des allures extrêmement concrètes : prendre des contacts avec les fournisseurs, avec les banques pour monter le projet d'achat, diligenter les études commerciales pour s'assurer du bien-fondé des achats, *« aller au front »* se faire sa propre idée. Ses fils ne le font pas et les études commerciales deviennent *« farfelues »*. Rien n'est contrôlé. Germain les garde dans *« sa bannette de courrier »* et elles *« restent incomplètes : le travail n'est pas fait. Ils ne vérifient pas les études. C'est là que j'ai dit : “ Germain, tu travailles mal. Corrige-moi ça.”. Mais Germain ne sait pas comment s'y prendre et il a vraiment des difficultés pour demander de l'aide. Il doit ensuite prendre des décisions à partir de données farfelues ou incomplètes. Faute d'avoir confiance en la qualité des informations et sans le temps de faire des contrôles par soi-même ou de diligenter des études complémentaires, on décide de ne pas y aller, on ne risque aucun investissement et on stagne. Il ne se passe plus rien. C'est l'inertie. Mes fils ne vérifient rien. Ils ne relisent pas les courriers qui partent et il y a dérapage.»*

Aucune autorité

Germain ne se fait pas respecter. Le Directeur Général de la structure B. est fuyant. On sait qu'il passe du temps sur des affaires personnelles mais Germain a peur de lui et n'ose rien lui demander. Personne ne s'en explique avec lui. La

relation avec ce directeur est dégradée. Plutôt que de le convoquer, Germain attend. « *Il n'a pas le métier en main* », ajoute-t-il. « *Ils se font trimballer par les directeurs* », conclut-il.

480 Germain s'est récemment plaint à lui d'un agenda surchargé. Monsieur Bourgon ne l'a pas supporté : « *il faut qu'il apprenne à défendre son temps et à défendre son emploi du temps* ». « *Gérer le temps et ne pas se faire balader* » est à la base de son travail.

Travail de qualité médiocre

485 « *Les dossiers sont insuffisamment ficelés* », me dit-il. « *Tout part en quenouille.* » Monsieur Bourgon déplore que ses fils « *ne s'y mettent pas du tout : ça ne les intéresse pas. Ils ne s'y investissent pas* ». Et ce, y compris pour l'activité de représentation extérieure : Jacques a eu une proposition pour rentrer au Rotary et il l'a refusée. Cela l'engageait pour un déjeuner par semaine et peut-être une soirée par mois et pourtant, « *même ça* », ils ne sont pas prêts. Pourtant, c'est
490 essentiel : ça fait partie du travail. Pour lui, « *ça les embête parce que ça leur prendrait une soirée par semaine et qu'ils tiennent à leur petit confort familial* ». Ils veulent le poste mais ne sont prêts à aucun compromis. Il estime qu'ils ne sont pas prêts pour le prendre.

Ils ne savent pas, non plus, organiser de colloque. « *Il ne leur vient pas à*
495 *l'idée de demander la liste des participants à la secrétaire !* ». Il fallait aller visiter la salle, vérifier la conformité des lieux, le nombre de sièges, l'existence d'un micro baladeur, etc. Ils ne l'ont pas fait, « *pourtant, concernant la communication, c'est vraiment l'image de l'entreprise qui est en jeu* ».

Monsieur Bourgon arrête ici l'énumération de ses plaintes et doléances. Il
500 tente de résumer ce en quoi consiste le travail de dirigeant : « *Le travail, c'est de contrôler tout ce qui se passe et que tout se passe au bon rythme et que ça tourne, qu'il n'y ait pas d'erreurs. S'il y a des erreurs, le travail, c'est de questionner les gens sur leurs erreurs, de leur dire : "j'ai lu ça : qu'est-ce que ça veut dire ? Où on en est ?"* ». Et il reprend sa liste de plaintes : au lieu de cela, faute de savoir
505 faire, ses fils ne font rien, ils laissent passer des choses et « *se font balader* ». Le rôle de Germain, c'est d'arrêter les projets qui ne sont pas bons, les quantités qui ne sont pas bonnes, de rattraper les erreurs, de lire les documents et de poser les questions qu'il faut quand les chiffres n'ont pas de sens. Or il ne vérifie pas. Il ne vérifie rien. Il laisse traîner les problèmes. Tout prend plus de temps parce qu'il
510 n'ose pas aller voir le directeur. Il a peur.

Cet entretien se termine sur une note étrangement optimiste par rapport à ce qui précède. Elle concerne Nathan : « *Nathan est moins impliqué... Donnons-lui sa chance... Il n'est pas encore rentré dans le sujet* ».

Entretien (23/11/2006)

515 **Les fils sont des « pantins » qui « font tapisserie »**

Une semaine plus tard, rien n'a changé. Le carnet des plaintes se remplit. Ses
fils n'anticipent pas les difficultés et ne reconnaissent pas leurs défaillances. Monsieur Bourgon rappelle que le travail du dirigeant consiste à s'assurer que tout
ce que l'on a voulu avance bien, que « *la boîte tourne* » et « *que les projets*
520 *avancent au rythme voulu* ». Il constate que ses fils n'assurent en rien cela. Il a également l'impression que « *ça ne sort pas* ». Il m'explique qu'il ne voit pas leur travail et se demande s'ils travaillent vraiment. Récemment, ses fils se sont fait exclure des groupes de travail constitués pour un projet d'amélioration de la qualité

et, quand ils y sont encore admis : « *ce ne sont plus que des pantins. Ils ne sont pas rentrés dedans. Ils n'ont pas pu attaquer là où ça n'allait pas.* ». Il reproche à Nathan, entre autres, de ne pas rentrer dans les sujets mais de les « *survoler* » ou de les « *contourner* », à Jacques de ne pas se faire respecter et à Germain de ne pas animer les réunions mais de « *faire tapisserie* ».

Ils sont « mal à l'aise dans leur corps »

530 En outre, il trouve que Germain n'est pas à l'aise et enchaîne : « *Je trouve qu'ils sont mal à l'aise dans leur corps* ». Germain semble fragile et, alors que c'est un sportif (tennis, tennis de table et équitation), il est en train de prendre du poids. Nathan serait le seul à être bien à l'aise dans son corps et dans sa tête. Pourtant, c'est aussi le plus mal loti, physiquement.

535 Enfin, Monsieur Bourgon se dit très inquiet : Jacques va séjourner à l'hôpital pendant une semaine, à la fin du mois. Il s'agit d'examens complémentaires aux intestins : « *ça peut ne pas être grave comme ça peut être très grave car les intestins, c'est vraiment très embêtant* ». Monsieur Bourgon me rappelle qu'il a lui-même été opéré, à la fin des années soixante-dix, et « *j'ai été absent des affaires pendant près de neuf mois, ayant perdu le goût d'y aller* ».

540 Avec Jacques, c'est différent : « *il fait justement tout à l'envers* ». Au lieu de se reposer, il prévoit un voyage au Mexique : « *C'est n'importe quoi mais sa vie est n'importe quoi. Il veut toujours en faire trop. Il veut tout faire. Il est boulimique. Et je ne dis pas ça par hasard. Il est aussi boulimique avec la nourriture. Il mange trop. Quand il commence, il n'est pas fichu de s'arrêter. Et il est boulimique pour le reste aussi. Il en fait trop : des voyages, des week-ends. Il ne fait pas attention à lui, à son physique et c'est grave car il s'en rend malade. Il va se tuer à ce régime* ».

550 Et puis, comme de coutume et sans prévenir, Monsieur Bourgon conclut : « *tout n'est pas si mauvais* », comme si je n'avais rien entendu du tableau qu'il me dressait quelques minutes plus tôt.

Entretien (21/12/2006)

Aujourd'hui, Monsieur Bourgon commence par me dire que « *ça va mieux* ». Nous revenons alors sur la position d'apprentis de ses fils. Il leur reproche sans cesse de ne pas savoir faire, de ne pas préparer les dossiers, de ne pas les lire, de ne pas faire leur travail. Eux se plaignent d'être traités en « *gamins* ». Cela n'émeut en rien Monsieur Bourgon : « *Ce sont des gamins. C'est comme les gens qui se plaignent qu'on ne les aime pas et qui ne sont pas aimables...* ». Il m'explique que ses fils ne sont pas utiles. Personne ne reconnaît leur utilité, donc ils ne sont pas reconnus comme dirigeants.

Jacques est trop « gentil »

560 Se concentrant ensuite sur Jacques, il le qualifie de « *trop gentil* ». « *Jacques pense qu'il faut dire "oui" à tout le monde. Il ne dit jamais au Directeur Général un mot plus haut que l'autre. Ce qui est gênant. La dernière fois, ce Directeur Général a présenté un budget inacceptable aux fils Bourgon sans se faire "ramasser", ce qui était même insultant pour mes fils. Ils n'ont pas le pouvoir. Ils ne l'ont pas pris. Et mes fils ont été pris pour des "pommes"...* ».

Ses fils n'ont pas de vision ni de plan pour le Groupe

570 Monsieur Bourgon se désole aussi car ses fils n'écrivent rien : il leur demande d'écrire ce qu'ils veulent faire et ce qu'ils veulent que les autres fassent mais « *ils ont la trouille d'écrire* ». Il pense qu'ils ne savent pas écrire ou bien qu'ils ne

savent pas comment faire ou bien encore qu'ils savent qu'ils ne savent pas faire et ne veulent rien en montrer. Rien n'avance. Les projets sont à l'arrêt. Parfois, il doit se substituer à eux car ils ne font rien. Il espère tout de même que *« les enfants ont été obligés de prendre acte du fait qu'il ne suffit pas de claquer des doigts pour que ça marche »*.

Jacques échoue à mettre en place un service

Enfin, concernant le service technique que Jacques doit monter, le verdict est sévère : *« Ça ne va pas du tout. Il ne se passe rien. Jacques ne prend pas le service en main et ne sait pas quoi en faire. Il ne fait même pas de budget. Rien n'est écrit. Comme s'il avait peur d'y aller. Jacques dit qu'il va faire mais il ne fait pas ce qu'il dit : il se ferme et attend. Ce n'est pas acceptable de la part d'un dirigeant. On ne dit pas trois fois "oui bien sûr, la semaine prochaine". Ce n'est pas possible. Ça ne peut pas coller »*.

Germain fait des erreurs

Quant à Germain, *« il fait des erreurs et ne prend pas le temps de les corriger »*. Pour Monsieur Bourgon, il y a deux solutions : *« soit on fait soi-même mais alors il faut se faire contrôler par autrui, soit on fait faire et on contrôle. Trop souvent, voire toujours, ils se croient bons. C'est un défaut. On n'est pas infaillible »*. Il explique que lui-même avait l'habitude de se faire corriger par un directeur : *« On est mauvais tout seul. Il faut un contrôle du contrôle. Il faut être plus rigoureux et plus sérieux »*.

Entretien (17/01/2007)

Aucun plan, aucune vision (suite)

Monsieur Bourgon continue de m'entretenir des défaillances de ses fils. Il trouve qu'ils attendent que les idées viennent de lui, leur père, et qu'ils ne développent jamais d'idées en propre : *« on ne sait toujours pas ce qu'ils veulent faire du Groupe. Peut-être ne le savent-ils pas eux-mêmes. Ils n'écrivent rien ou écrivent le contraire de ce qu'ils veulent faire »*. Récemment, en effet, ses fils lui ont présenté un plan *« qui n'avait ni queue ni tête »*. Et ils lui soutenaient que ce n'était pas grave *« car personne ne le lira »*. Monsieur Bourgon s'est irrité de leur laisser-aller et de leur mauvaise compréhension de la nature de leur travail. Le support écrit était un moyen de faire connaître leur plan à leurs collaborateurs : *« un plan, ce n'est pas fait pour ne pas le lire ! »*. C'était même, à son avis, un moyen incontournable pour les aider à clarifier leurs idées. Sans idée claire et faute d'avoir classé leurs idées, ils ne risquent pas d'enthousiasmer qui que ce soit. Ils écrivent des choses aberrantes, non réfléchies et contraires à leurs souhaits et ne profitent en rien de cette occasion de faire proprement leur travail.

Jacques pourrait être « bon » en relations extérieures

Seule bonne nouvelle de la dernière quinzaine : Jacques a fait son premier discours de Président à l'occasion des vœux. Sans être trop enthousiaste, Monsieur Bourgon dit que son fils *« n'a pas dit de bêtises »*, *« il parle en public proprement, c'était clair et quand il voulait passer une idée, elle passait »*. Il s'avoue surpris de cette bonne performance. Il semble que Jacques soit agréable à écouter en public et à l'extérieur alors qu'*« avec nous »*, il s'avère confus, cherche ses mots, n'est pas à l'aise. Monsieur Bourgon conclura que Jacques pourrait être Président *« sans l'opérationnel »*. Pourtant, quand il évoque le domaine des relations extérieures avec ses fils, il sent qu'ils ne souhaitent pas, non plus, exercer une activité relationnelle conséquente. Nathan ne veut pas renoncer à ses soirées en

620 famille, Jacques ne semble pas prêt, non plus, à ce type d'organisation. Monsieur Bourgon note que ça fait partie du « *boulot* » et se lamente...

Il garde l'impression que ses fils n'avancent pas et conclut cet entretien ainsi : « *si mes fils mettent de l'inertie, les autres en mettront également ; si mes fils mettent de l'énergie, les autres en mettront aussi.* »

625 Pour terminer cet entretien, Monsieur Bourgon me fait part de ses inquiétudes relatives à la santé de Jacques. Récemment, Jacques a eu besoin de dormir pendant la journée. Il disait ne pas avoir bien dormi depuis trois ou quatre nuits. Il lui a donc demandé les clefs de l'appartement de ses parents pour y faire une sieste dans sa chambre d'enfant. Il le trouve fatigué et s'en inquiète mais Jacques ne donne aucune explication spontanée de cette fatigue.

630 Entretien (01/02/2007)

Aucun enthousiasme, aucun projet

Monsieur Bourgon évoque leurs difficultés de recrutement. Il les attribue au fait que ses fils sont incapables de dire ce qu'ils veulent : « *ce n'est pas en ne sachant pas quoi faire ni avec qui le faire qu'ils vont réussir à tenter quelque'un et* »
 635 *à enthousiasmer quelque'un pour rentrer dans cette "pétaudière" ». Il note que ses fils ne montrent aucun enthousiasme à accepter les responsabilités nouvelles. Récemment, Jacques a dû accepter de prendre un projet en charge mais il y serait allé « à reculons » et « par dépit ». Il ne risque pas ainsi de stimuler l'enthousiasme de ses collaborateurs : « tant qu'on ne croit pas à un projet et*
 640 *qu'on n'a pas d'enthousiasme, on ne peut pas le transmettre ». Puis, fait rare, Monsieur Bourgon me parle d'une partie de son travail. Il s'agit de transmettre la culture et les valeurs du Groupe à l'occasion de ce qu'il appelle le « dîner de bizuths ». Ce dîner regroupe les personnes récemment recrutées. Monsieur Bourgon continue d'animer ces soirées, même si, un jour, ses fils*
 645 *devront reprendre la suite. A cette occasion, il rappelle l'histoire et les valeurs du Groupe, raconte des anecdotes exemplaires et marque sa petite différence : « Ici, on ne presse pas les citrons : on veut voir les citrons grandir et grossir. Ici, on n'apprécie pas celui qui dénigre son chef. Ici, on ne scie pas les branches du haut pour monter : celui qui fait cela tombe encore plus bas que celui qu'il fait tomber.*
 650 *Ici, on grandit par la base et on grimpe sans avoir à scier les branches. La grandeur, c'est de reconnaître ses faiblesses et de prévenir les autres de ses limites. », etc.*

En toute fin de réunion, Monsieur Bourgon revient sur la faible production
 655 personnelle de ses fils : ils ne travaillent pas leurs rapports qui restent émaillés d'erreurs. Les tableaux sont faux. Les avenants ne sont pas faits. Tout stagne. Germain a mis trois mois pour « *sortir* » un texte : « *Ça sort pas, ça ne dépoter pas, il n'y a pas d'efficacité. Même pour faire faire des photocopies du dossier de ***, il a fallu attendre 15 jours. A la fin, j'ai demandé à quelle secrétaire il fallait demander cela. Ils n'arrivent pas à "dépoter" : c'est bizarre* ».

660 Entretien (15/02/2007)

Nous reprenons nos réflexions sur les difficultés de ses fils à prendre en
 665 main leur poste de direction. Ses fils disent vouloir développer le Groupe mais ils ne se donnent absolument pas les moyens de le faire et ne savent pas même reprendre en main l'existant. Pour lui, les caractéristiques du dirigeant qui développe ne sont pas au rendez-vous : « *il faut savoir se montrer brutal en affaires. On n'a pas le temps de faire un petit peu de sentiment. On ne peut pas*

laisser passer une affaire : il faut se l'approprier et on ne peut pas laisser passer des ratages ou des manques d'atteintes d'objectifs de la part des collaborateurs. Il faut savoir être suffisamment brutal et s'en séparer ». Lui-même reconnaît qu'il en est incapable. Et, selon toute vraisemblance, ses fils n'en sont pas plus capables. Sur ce point, ils sont « *trop gentils* ». Or Monsieur Bourgon ne croit pas à l'humanisme dans le monde des affaires : « *la réussite dans la croissance est plutôt réservée à de vraies brutes* ».

Entretien (09/03/2007)

Monsieur Bourgon est las : ses fils ne prennent pas le pouvoir. Ils se laissent balader par les collaborateurs. Germain ne sait pas animer une réunion, etc. Il a l'impression d'être le seul à travailler. Il leur a dit, la veille : « *Secouez-vous un peu. Y' a que moi qui travaille !* ». Ses fils ne sont pas constructifs. Ils n'apportent aucune idée nouvelle. Par ailleurs, ils n'osent jamais rien demander à leurs collaborateurs : le travail n'est donc pas fait. Dernièrement, un collaborateur s'est permis de partir au milieu d'une réunion sans s'excuser et ils n'ont pas réagi. « *Ils n'ont pas d'autorité et laissent passer des choses inacceptables. Ils n'arrivent pas à s'imposer. Ils ne sont pas sûrs d'eux* ». Il poursuit ses lamentations : ses fils n'ont pas d'autorité : « *ils ne savent pas dresser les gars. Germain a peur de son personnel. Ils posent une question et n'obtiennent aucune réponse, six mois plus tard. Ils ne réclament rien et ne demandent à personne de leur rendre des comptes de ce qui est fait* ».

Entretien (12/04/2007)

Les plaintes de Monsieur Bourgon se poursuivent : Jacques n'arrive toujours pas à attirer des recrues dans le service technique du Groupe (ni en recrutement externe ni en interne). Cet échec de recrutement est résumé par son père, comme suit : « *il n'arrive à attirer personne car il a une forte capacité à rendre tout moche* », ce qui est le contraire de ce que doit faire un dirigeant pour développer sa société.

Entretien (21/05/2007)

L'absence d'autorité de ses fils sur les Directeurs Généraux salariés fatigue Monsieur Bourgon. Récemment, ses fils étudiaient un dossier de rachat d'entreprise. L'affaire se présentait bien mais l'un des directeurs ne le souhaitait pas et ... « *ils ont fléchi devant leur directeur, ils n'ont pas su imposer leur volonté d'acquérir cette entreprise, ils n'ont pas osé parler à leur directeur* ».

En outre, il déplore leur légèreté et leur manque de travail : « *ils ne rentrent pas suffisamment dans les dossiers* ». Germain reçoit un papier et - au lieu de le lire - le classe : « *il passe à côté de quelque chose d'important ; le train est passé et il ne l'a pas vu ! Ils omettent de lire avant de lancer des projets* ». Une fois que l'erreur a été détectée, il n'a pas prévenu son service qui a continué de travailler sur le projet, de manière inutile : « *Germain n'a pas eu le courage de parler à son service. Il n'y gagne rien car c'est très décourageant de faire du travail inutile* ». Par ailleurs, marqué par cette « *peur de son personnel* », Germain n'arrive à traiter aucun dossier de Gestion des Ressources Humaines. Aujourd'hui, Nathan n'est pas épargné. Monsieur Bourgon critique durement son travail - ou plutôt son absence de travail et d'investissement - dans la structure C. : « *Il en est pourtant le Président* ». Or Monsieur Bourgon m'explique que Nathan ne connaît pas le personnel auprès duquel il ne s'est pas montré. Il a tout délégué. Il n'a même pas fait l'effort d'aller rencontrer ses pairs car il ne va jamais aux réunions syndicales à

715 l'extérieur, ce qui est une grave erreur. De fait, pendant ces deux dernières années, il n'a pas fait sa place et aujourd'hui, il ne peut toujours pas décrire le métier. Il aurait fallu qu'il se fasse connaître, qu'il sorte dans les réseaux. Il a perdu des mois et il ne s'est pas mis en position de réussir. D'après lui, si Nathan devait remplacer le Directeur Général de C., « *il aurait un mal de chien* ».

720 Entretien (03/09/2007)

Germain aurait peur de prendre ses fonctions de Directeur Général

Il est prévu que Germain reprenne la Direction Générale opérationnelle de B.. Monsieur Bourgon constate qu'il ne s'y prépare pas. Le directeur actuel doit être remercié mais les négociations traînent et Germain est à l'origine des lenteurs accumulées. Ses proches se demandent à présent s'il ne cherche pas une excuse pour reculer la prise de ses nouvelles fonctions. Comme s'il avait peur. 725 Monsieur Bourgon a l'impression très nette que Germain « *ne veut pas y aller* ». Il s'énerve au sujet de son fils : « *quand on sait ce qu'on veut, on le fait* ». [Je pense que Germain ne le sait pas.]

730 **Les fils Bourgon se laissent aller et n'organisent rien**

Mais aujourd'hui, un autre sujet retient l'attention de Monsieur Bourgon : ses fils n'ont pas organisé de permanence pour l'été. L'erreur de l'année précédente a été reconduite : ils n'ont rien appris. « *L'été, ça tourne et ça ne s'arrête pas. Ils sont payés pour faire marcher la boîte et ils auraient dû s'organiser pour assurer* 735 *une permanence et une distribution des courriers importants. L'été : ça s'organise* ». Sans quoi, les affaires seront remises encore à plus tard au lieu d'être traitées quand elles auraient pu l'être.

Germain n'est pas responsable

Quant à Germain, il a pris une semaine de vacances supplémentaire et « *a laissé la chaise vide* », c'est-à-dire qu'il a laissé son père le remplacer pour animer une réunion de service en son absence. Monsieur Bourgon qualifie ce comportement d' « *affligeant* ». Il n'est pas responsabilisé. Il conclut : « *ils ne sont pas assez responsables de leur histoire* ». Il est conscient que sa présence est, pour eux, un signal qu'il sera toujours là s'ils sont défaillants. Pour autant, il se refuse à 745 les laisser seuls car il sait pertinemment que ce sera « *la pétaudière* ». [Et il est, à présent, clair que Monsieur Bourgon n'a aucune envie d'assister à l'échec de ses fils. Il peut admettre leur incompétence, en théorie, et la souligner sans cesse. Cependant, la voir, en réel, lui est insupportable.]

Nathan « a la trouille »

Le Directeur Général de C. a été licencié pour faute et Nathan doit prendre sa suite au pied levé. Or, Monsieur Bourgon remarque que Nathan hésite à « *prendre la main* » sur C. : « *on dirait qu'il a la trouille* » et « *qu'il n'a pas envie* ». Pourtant, s'il allait auprès des gens, il pourrait peut-être leur redonner « *un peu de joie de vivre* ».

Entretien du 06/12/2007

755 **Germain n'est pas moteur et n'a aucune idée**

Monsieur Bourgon continue de s'inquiéter de voir Germain en retrait sur toutes les questions. Lors d'une récente réunion que Germain aurait dû animer, « *Germain n'a vu aucun problème et n'a jamais pris la parole* ». Monsieur Bourgon sait pertinemment ce que cette timidité, cette absence, ce retrait 800 augurent : Germain n'a pas l'étoffe d'un dirigeant, « *Germain se rétracte. En tous*

les cas, on ne sait pas ce qu'il pense et il n'est pas moteur ». [Monsieur Bourgon a renoncé à ses espoirs, soulignés par ses phrases éternellement ponctuées de : « *c'est le métier qui rentre* ». Il ne le dit plus. Il ne se nourrit plus de ces ponctuations rassurantes.] Il trépigne : « *C'est énervant. Il ne s'exprime jamais. Et quand on dit quelque chose, il ne réagit même pas, il marmonne, c'est tout. Quand il dit quelque chose, soit c'est négatif, soit ça ne veut rien dire* ». Par ailleurs, alors que les collaborateurs véhiculent de mauvaises idées, Germain « *ne les a pas mouchés. Il a laissé faire, sans rien dire. Il ne prend pas du tout son service en main. Il ne voit pas les difficultés et n'a aucune autorité* ». Et il conclut : « *c'est bien embêtant* », [reconnaissant enfin la difficulté/l'impossibilité de transmettre la direction à celui-là de ces fils ?]

La politique générale n'est pas pensée

Evoquant une manifestation à venir, la « cérémonie des vœux », Monsieur Bourgon pense que, « *comme d'habitude* », ils oublieront de m'inviter. « *Ils (ses fils) ne réfléchissent pas au fichier qu'ils veulent utiliser. Si encore ils décidaient de ne pas inviter leurs conseillers pour ne pas montrer, par exemple, à leurs collaborateurs qu'ils en ont, passe encore, mais en fait, rien ne fait l'objet d'aucune décision volontaire : ce n'est pas pensé* ». Monsieur Bourgon constate d'ailleurs que ses fils ne montrent aucun entrain à organiser cette cérémonie : « *ils n'on même pas encore trouvé une date. Quand on ne peut pas, c'est qu'on ne veut pas.* » A contrario, le Directeur Général de l'une des structures du Groupe multiplie les manifestations symboliques en fin d'année : vœux, pot de départ, etc. Pour Monsieur Bourgon, il est clair que ce cadre dirigeant dirige, il « *commande* », c'est même lui qui a le pouvoir et non ses fils. Il ne semble y avoir aucune règle dans l'organisation des manifestations pour les employés : là encore, « *c'est une question de politique générale qu'ils n'ont pas prise en main.* ».

Enfin, dernier exemple fâcheux : Monsieur Bourgon vient de voir sa secrétaire en manteau à 9h25. Il voyait bien qu'elle ne partait pas faire une course mais arrivait. Elle lui a « *bafouillé quelques excuses* ». Pour lui, c'est la preuve même qu'« *il y a du coulage : ils laissent filer* ».

Sur un tout autre sujet, celui de la mise en œuvre d'une décision prise deux ans auparavant et que ses fils n'arrivent pas à réaliser, Germain est récemment venu le voir pour lui expliquer qu'ils ne le feraient pas. Il lui a dit : « *Mettons un mouchoir sur nos convictions. Arrêtons de vouloir ce qu'on n'est pas capables de faire.* ». Ceci apparaît, pour Monsieur Bourgon, comme le comble de l'absence de compétence à diriger une entreprise, lui qui me répète encore : « *quand on veut, on peut ; quand on ne peut pas, c'est qu'on ne veut pas* ». Il conclut en se désolant que ses fils ne prennent pas le pouvoir : « *on leur donne le pouvoir et ils ne le prennent même pas. Si seulement l'un d'entre eux prenait le pouvoir dans l'une des structures, mais ... aucun ne le fait : Jacques se fait balader par le Directeur Général actuellement en place dans A., Germain est complètement en retrait et ne fait rien dans B. et Nathan n'y travaille pas assez alors qu'il a une réelle opportunité dans C.. Mais il ne montre aucun enthousiasme, aucune volonté de prendre le service en main* ». Concernant Nathan, il ajoute : « *Il faudrait déjà qu'il nous sollicite sur des questions. Or il ne le fait jamais. On lui demande de remettre les gens au travail, de pérenniser la structure, de la stabiliser, d'arrêter les départs qui sont sources de mécontentement et de fuite de la clientèle. Il faut qu'il se mette au travail : ce n'est pas déshonorant de savoir faire fonctionner une*

850 *entreprise, même de taille modeste. Au moins, on saurait qu'il sait le faire. Si seulement... ».* Il lui reproche aussi de ne pas aller sur le terrain : *« quand on dirige, on ne peut pas se contenter de survoler. Il croit jouer les grands directeurs sans aller voir ce qui se passe sur le terrain. Il ne saura donc jamais pourquoi ça ne marche pas ni pourquoi ça marche ni d'ailleurs, si ça marche ou pas ».*

855 Monsieur Bourgon me fait la chronique d'un échec annoncé. Si l'un de ses fils prend sa suite, il ne saura pas s'en sortir. Aucun d'eux, d'ailleurs, n'y parviendra : *« ils vont devoir apprendre à se battre contre l'adversité. Or ils ne savent pas se battre. Ils ne connaissent pas l'adversité. Ça ne va pas marcher. Ils devront essayer une grève et ils auront du mal à s'en sortir ».*

860 Sur la question de leur incapacité à faire face à l'adversité, Monsieur Bourgon reconnaît qu'il ne les y a pas préparés. *« J'en suis en partie responsable. J'ai voulu leur faciliter la voie. Je ne les ai jamais mis en situation d'avoir à se construire par eux-mêmes, de se colleter à la difficulté. Ils n'ont jamais rien eu à prouver ni à se prouver à eux-mêmes. Maintenant, ce ne sont pas des entrepreneurs et ils ne marquent aucun enthousiasme à prendre la direction du Groupe ou des différentes*
865 *structures. Maintenant, ça leur fait peur et ils n'ont pas envie d'y aller. »*

Monsieur Bourgon l'affirme : *« leur travail consiste à se forger une vision de là où ils veulent aller à partir de là où ils sont ».* Ceci suppose de savoir où ils en sont et d'avoir des éléments de contrôle de la situation. Or, il reproche à ses fils de ne rien contrôler. Les données qui leur parviennent sont erronées et ils ne le
870 remarquent pas. Ils ne contrôlent pas, ne savent pas où ils en sont et ne peuvent développer leur vision : *« ils travaillent mal. ».*

Entretien (14/01/2008)

Le fiasco de la cérémonie des vœux

875 Monsieur Bourgon est de très mauvaise humeur. En effet, la cérémonie des vœux s'est révélée un fiasco : mauvaise préparation, mauvaise réalisation, défaillance du traiteur. Surtout, Germain n'avait pas préparé de discours. Il a donc été obligé d'annoncer celui que son frère Jacques avait heureusement pensé à préparer. Outre la mauvaise présentation, le discours lui-même était insatisfaisant. Il listait les réalisations de l'année sans donner aucune orientation sur l'avenir.

880 Monsieur Bourgon est catégorique : *« la direction est floue ; ça flotte. Une direction, c'est fait pour donner la direction, quitte à en changer si on se trompe et à expliquer quelle nouvelle direction on prend et pourquoi. Là, ils n'ont rien dit. ».* Enfin, l'un des directeurs les plus importants, le Directeur Général opérationnel de A. n'est pas venu, préférant se rendre à une manifestation extérieure. C'est la
885 preuve même, selon Monsieur Bourgon, que ses fils n'ont aucune autorité sur leurs directeurs : *« ils n'ont pas le pouvoir et c'est inquiétant ».*

Les fils Bourgon ne travaillent pas assez

890 Outre cette cérémonie ratée, ils ont perdu un procès en première instance. Au lieu d'étudier le dossier, de proposer des argumentaires à l'avocat, de travailler étroitement avec lui, de le prévenir qu'ils seront présents à l'audience, ils ne font rien, ils transmettent des papiers au cabinet d'avocats et *« ils espèrent sans doute que le travail se fera seul ».* Or, ils se trompent lourdement. L'avocat ne se met pas au travail s'il n'est pas *« titillé ».* Et comme ils ne viennent pas à l'audience, l'avocat envoie un « grouillot » qui défend mal le dossier et qui se garde bien,
895 d'ailleurs, de les prévenir de la date de l'audience pour bien s'assurer qu'ils n'y seront pas. *« Après, il ne faut pas s'étonner que nous perdions tous les procès ».*

depuis que ce travail leur est revenu ». Monsieur Bourgon m'explique qu'auparavant, il faisait en sorte de travailler sur les cas et de se présenter à l'audience avec des documents précis, faciles à exposer au juge et venant compléter utilement le discours toujours un peu « ampoulé et incompréhensible » de l'avocat. Ses fils n'ont pas compris que cela aussi fait partie du travail du dirigeant. « Ils ont laissé filer. Ils se reposent. Ils ne sont pas exigeants avec eux-mêmes ». Cet échec comme d'autres échecs, serait dû à la « mauvaise qualité de leur travail ». « Ils n'approfondissent rien, ils se laissent vivre, ils remettent toujours au lendemain, ... ». Ils ne peuvent donc faire aucun progrès. Ils ne travaillent pas assez.

Germain est nonchalant, lent, mou ; Jacques est trop « gentil »

Germain, en particulier, a une attitude désolante : « il a peur de demander des choses aux gens comme s'il avait peur de son personnel, il n'a pas d'autorité, il est nonchalant et il ne voit pas l'importance que revêt le travail. Il perd beaucoup de temps et n'anticipe rien car il ne travaille pas. ». Plus généralement, il trouve que ses fils « mettent de l'inertie » partout : « c'est lent, ça traîne ». Il pense qu'ils sont simplement « trop riches et trop mous » et qu'« ils ne sentent pas qu'ils doivent se donner du mal ». Selon lui, s'ils veulent réussir, ils doivent montrer leur « âpreté » mais il ne les en sent pas capables. Aucun ne possède les qualités attendues : Jacques est trop solitaire et n'écoute personne, il est faible avec les collaborateurs, bien trop « gentil » car il veut plaire à tout le monde et n'aime pas le combat. Il ne sait pas faire comprendre aux autres ce qu'il attend d'eux, il n'arrive à convaincre personne du bien-fondé de ses idées : « il n'est pas chef, il a de bonnes idées mais il ne sait pas les imposer. Ça ne passe pas, on ne comprend rien. Ce n'est pas clair. ». Enfin, il n'est pas en bonne santé. Quant à Germain, il est « fermé comme une huître », il a peur de son personnel et ne sait pas prendre ses responsabilités. Et pour ce qui concerne Nathan, il a peut-être des qualités mais il ne les a pas encore montrées.

925 Entretien (18/02/2008)

Monsieur Bourgon poursuit, aujourd'hui encore, sa litanie de reproches : Nathan est responsable de la gestion mais ne contrôle pas les tableaux de chiffres avant de les distribuer. Germain n'anime pas les réunions et, comme il n'anticipe aucun problème, il se laisse prendre au piège et subir les situations. Jacques esquive les problèmes : « il ne veut pas savoir et c'est une vraie faute de direction ».

Au cours du mois de février 2008, j'apprends par Nathan que Monsieur Bourgon a dû être hospitalisé pour des problèmes intestinaux. Il s'est fait opérer puis a été deux semaines en convalescence à la campagne. [Je pense immédiatement à son premier incident, à la mort de son père. Je pense aussi aux soucis actuels de Monsieur Bourgon qui, après 18 mois de période transitoire préalable à la succession, doit convenir que ses fils ne sont toujours pas prêts à lui succéder et qu'aucune solution simple ne s'annonce.]

940 Entretien (17/03/2008)

Lorsque je le vois à son retour, Monsieur Bourgon ne manque pas de rapprocher les deux incidents non pour leur rapport avec ses soucis (deuil du père, incapacité de ses fils à reprendre après lui) mais pour leur similitude : il s'agit, dans les deux cas, de problèmes intestinaux.

Monsieur Bourgon reproche depuis longtemps à ses fils de ne pas prendre le

945 pouvoir, d'être trop indulgents avec eux-mêmes, d'avoir l'argent trop facile et de ne pas être reconnus comme des chefs par leurs « n-1 ». Tous ces critères ne laissent pas présager qu'un jour, il les laisse diriger. Aujourd'hui, il ajoute un nouveau grief à sa liste : « *ils n'ont pas de succès* ».

950 Il s'attaque à Jacques et lui reproche ses échecs passés. Il les impute à sa « *mollesse* » : Jacques n'a pas réussi à structurer le service technique qu'il était chargé de mettre en place. Il n'a pas su attirer les bons éléments et lorsqu'il les avait, « *il se les est fait piquer par le Directeur Général de A., dirigeant extérieur à la famille, plus dur en affaires* ». Jacques devrait avoir le pouvoir de s'imposer puisqu'il est actionnaire et membre de la famille propriétaire. Pourtant, 955 il n'y parvient pas. Il n'exerce absolument pas son leadership et ceci, même sur les questions qui lui tiennent à cœur. Il attend que l'enthousiasme vienne des autres mais cela « *ne marche pas comme ça. Il faut qu'il leur fasse sentir que c'est enthousiasmant et que c'est la voie qu'il faut suivre. Comme il ne le fait pas, personne ne bouge et c'est bien normal!* », conclut-il. Selon lui, Jacques a un 960 formidable projet à mettre en œuvre.

Entretien (04/04/2008)

Monsieur Bourgon continue d'égrener, aujourd'hui, ses griefs. Selon lui, ses fils ne comprennent pas quand ils se font « *entuber* ». « *Ils ne savent pas faire. Ils laissent passer des choses. Ils ne suivent pas l'histoire qui leur est racontée* ». Ils 965 sont trop naïfs. Ce ne sont pas eux qui dirigent mais leurs « n-1 » qui les manipulent et les conduisent là où ils veulent aller. Ses fils, eux, se contentent d'acquiescer à tout ce qui leur est présenté. On leur présente une solution et ils disent : « *oui* ». Avec eux, finalement, c'est toujours le dernier qui a parlé qui a raison car ils n'ont jamais d'arguments à opposer ni d'idées en propre.

970 Pour Monsieur Bourgon, être dirigeant, ce n'est pas ça. Ça consiste à questionner ce qui est présenté, à interroger, à s'étonner et à demander des explications ou des précisions, à détecter d'éventuelles erreurs pour que les gens, ensuite, les corrigent et à s'assurer, ensuite, qu'elles sont bien corrigées. « *Etre dirigeant, c'est aussi ne pas se contenter d'une solution. Il y a toujours cinquante* 975 *possibilités. Il faut s'acharner à chercher des solutions là où tout est impossible et à en chercher beaucoup pour ne pas se trouver piégé si l'une d'elles ou plusieurs d'entre elles ne marchent pas.* » Il faut savoir anticiper les difficultés. Etre dirigeant, ça suppose d'avoir confiance en soi et d'oser : on ne s'abîme jamais à demander quelque chose à quelqu'un si on est sûr qu'on a pour soi l'honnêteté de la question. Si on ne demande rien et si on ne tente rien, on n'a rien.

980 Au lieu de ça, ses fils acceptent tout ce qui leur est présenté et « *prennent tout pour argent comptant* » [expression pour le moins récurrente]. Ils se contentent d'un choix et si ça ne marche pas, ils sont piégés. Ils n'anticipent rien, ne cherchent rien et attendent d'être pris au piège.

985 Par ailleurs, ils ne prennent même pas le temps de lire les documents, les textes, les contrats. Ensuite, ils rapportent au Conseil de Surveillance des questions qui demandent de prendre des décisions basées sur des rumeurs. Et quand Monsieur Bourgon leur fait lire le texte, ils s'aperçoivent ensemble que leurs informations étaient fausses et qu'il aurait fallu « *lire, lire et relire plutôt que de* 990 *brasser du vent en écoutant ce que les gens veulent bien leur raconter. Ils prennent tout pour des vérités et ne vont jamais rien vérifier par eux-mêmes* ». Il leur reproche donc aussi de ne rien contrôler, de ne rien critiquer et de ne jamais poser

de questions pertinentes : « *ils ne font qu'écouter et acquiescer* ». Ils ont l'impression qu'ils sont bons et ne se remettent jamais en question.

995 Il s'étonne aussi qu'ils aient laissé passer de très graves erreurs de jugement sur le montant de provisions à passer pour contentieux. Les erreurs vont du simple au décuple et concernent des sommes allant jusqu'à 500K€. Ils laissent les décisions au comptable et au technicien : ils ne font pas leur travail de directeur. Ce travail de contrôle fait partie de leur travail et il leur échappe complètement.

1000 Cela relève de la Direction Générale : il faut qu'ils se saisissent aussi de questions de comptabilité quand elles touchent à des décisions lourdes. Ils se reposent peut-être sur les autres, sur leur père qu'ils savent encore là. Et il conclut : « *ils ne se sentent pas responsables. Quand ils vont à des réunions, ils écoutent gentiment et poliment mais ils ne questionnent rien. Alors, ils se font balader et on dirait, en*

1005 *plus, qu'ils aiment ça. Ils ne dirigent pas. Ils ne contrôlent rien. Ils ne disent pas ce qu'ils veulent. On ne sait même pas ce qu'ils veulent. Quand ils veulent quelque chose, ils ne savent pas le mettre en œuvre. Ils ne s'investissent pas. Ils ne veulent pas être responsables* ».

En toute fin d'entretien, Monsieur Bourgon souhaite aborder une question qui

1010 le taraude : il souhaite effectuer une seconde donation, cette année. Il a déjà proposé à ses fils de le faire sous forme d'actions du Groupe tandis que leur sœur, retirée de ces affaires, voit son retrait équilibré par des dons en patrimoine ou en liquidités. Or ses fils se sont insurgés : ils préféreraient, eux aussi, des liquidités. Alors même qu'il était prévu que ce soit la sœur qui se sente lésée de ne pas

1015 accéder au « bijou » de la famille, le Groupe, on dirait que ce sont eux qui se sentent lésés. Ils aimeraient se constituer aussi un patrimoine et en viennent à envier leur sœur. Pour Monsieur Bourgon, cela signifie qu'ils ne sont pas sûrs de réussir : ils ne voient pas la chance qu'ils ont d'avoir un tel outil patrimonial à développer avec beaucoup plus de potentiel que de l'immobilier dont les prix vont

1020 stagner. Ils ne sont pas du tout enclins à la prise de risque. J'en conclus avec lui qu'ils sont plus rentiers qu'entrepreneurs, ce qui n'encourage pas Monsieur Bourgon à les laisser prendre la direction du Groupe comme il l'avait pensé, quelques années plus tôt. Ils ont l'air de vouloir le pouvoir dans le Groupe, pouvoir qu'ils ne prennent pas du tout, d'ailleurs. Mais ils ne veulent pas assumer

1025 les conséquences de ce statut. Ils aspirent à diriger mais refusent d'être engagés patrimoniallement dans la réussite ou dans l'échec.

Malgré tous ses reproches, Monsieur Bourgon n'envisage jamais de renoncer à voir ses fils prendre sa succession. Et malgré leur évidente incapacité à coopérer au sein du Directoire, il ne se résout pas facilement à reconnaître que leur

1030 comportement met l'intégrité du Groupe en danger. Enfin, lorsqu'une solution d'éclatement du Groupe est finalement retenue, contre l'avis de tous, il propose que Jacques prenne la direction de A. pour laquelle il n'a pas les compétences managériales requises. Il confirme que Germain reprendra B. alors même qu'il critique son absence d'initiative, son inclination à se fermer à toute solution

1035 innovante, son incapacité à entraîner les équipes sur un projet et son manque de travail. Il reconnaît que Nathan se débrouille plutôt bien à la tête de C. mais ne l'encourage par aucune autre prise de responsabilité et le confine dans une structure, certes moins risquée, mais qui comporte, aussi, moins de potentiel d'enrichissement.

1040 Enfin, sans doute conscient de l'inaptitude de ses fils à s'entendre sur des

projets d'investissement communs et sachant que Germain et Nathan se refuseront à se porter caution des projets de Jacques pour la structure A. parce qu'ils les désapprouvent et n'ont aucune confiance dans les capacités de leur frère à diriger la structure, Monsieur Bourgon décide que deux tiers du patrimoine resteront non distribués. Au bout de trois ans, la succession n'est donc pas vraiment réalisée et Monsieur Bourgon garde « *la main* ».

Je l'invite alors à réfléchir aux conséquences de sa décision pour la pérennité du Groupe qu'il transmet. Il a reconnu lui-même combien Jacques et Germain étaient peu aptes à prendre la direction de leurs entités respectives. Il a cru que Nathan échouerait aussi, ce qui n'a pas été le cas. Et il a pris une décision qui ne tenait aucun compte de son propre sentiment, de manière à protéger les susceptibilités des aînés.

Entretiens avec Jacques

**Membre du Directoire. Dirigeant propriétaire. P.M.E. Secteur : BTP.
Formation : Ingénieur Ecole Centrale de Paris, 37 ans**

1 Avant de rencontrer Jacques, je sais qu'il est ingénieur, comme ses frères, et qu'il est diplômé d'« *une vraie Grande Ecole* », selon les termes de Monsieur Bourgon. Selon lui, « *cela fait de lui le plus intelligent* », propos bien hâtif mais toutefois modulé : « *certainement, il est celui qui a le plus d'idées mais elles sont*
5 *loin d'être toujours bonnes et peuvent même être un peu dangereuses* ». Après ses études d'ingénieur et quelques premières expériences professionnelles dans le BTP et dans les assurances, Jacques a rejoint le Groupe familial, à l'appel de son père. Il y a d'abord fait « *un tour des services* » avant de prendre la direction d'une filiale qui, suite à des pertes, a été ensuite fusionnée.

10 Je sais aussi que Jacques a récemment exprimé son ras-le-bol des conflits permanents avec son père : il a menacé de partir, un vendredi après-midi, arguant qu'il y avait une vie en dehors de l'entreprise familiale puis il s'est enfermé dans le bureau de son père pour s'expliquer avec lui. Celui-ci n'a pas souhaité le retenir et lui aurait proposé d'autres solutions pour son avenir. Puis Jacques est revenu
15 travailler, le lundi, sans mentionner l'incident du vendredi et sans jamais y refaire allusion. Pour autant, la « crise » est bien présente dans les esprits. De l'avis de ses frères et de son père, c'est même l'origine de leur prise de conscience des difficultés et de leur décision d'appeler un conseil extérieur.

20 En outre, Jacques m'a été décrit comme fragile et en mauvaise santé. Victime d'une septicémie, deux ans plus tôt, il a subi une opération pour placer un *pace-maker* puis une autre pour résorber un important hématome au cerveau. Nathan m'avait prévenue que personne ne parlait jamais des possibles séquelles de cette intervention. D'après son père, « *il a peur de sa propre mort* ». Et, toujours, d'après son père, cette fragilité physique explique sa peur des conflits qui, « *sans doute, l'épuisent* ».
25 Elle le place également en très mauvaise position dans la course à la reprise du Groupe car le poste serait trop « stressant ». Je sais aussi que Jacques est marié et qu'il a deux enfants (un garçon de 6 ans et demi et une fille de deux ans, née après sa maladie). Monsieur Bourgon trouve son petit-fils difficile. Il attribue son « *mauvais caractère* » à sa peur de la mort de son père.

30 Monsieur Bourgon trouve que Jacques se comporte comme si la direction de l'entreprise lui était due, en raison de son « droit d'aînesse » et de son diplôme de plus haut niveau. Il le trouve assez imbu de lui-même : il se croit toujours dans son bon droit. Son comportement insupporte son père : par exemple, il ne semble pas parvenir à être ponctuel et son père interprète cela comme un manque de respect
35 des autres.

Enfin, pour conclure sa présentation, son père m'avait aussi rapporté que Jacques ne semblait voir aucune utilité à mon intervention. [J'en prends bien note : il me semble qu'il sera bien difficile - pour ne pas dire impossible - de travailler correctement avec Jacques s'il n'est absolument pas demandeur. Que voudra-t-il
40 bien me dire de ses aspirations personnelles, de ses manques et de ses difficultés, etc. ?]

C'est donc « polluée » de ces quelques informations collectées auprès de Monsieur Bourgon et de Nathan que je me rends à mon premier rendez-vous avec

45 Jacques, avec un mélange d’appréhension et de détermination à le convaincre de l’utilité d’une démarche de conseil.

Entretien (15/06/2006)

50 Jacques me reçoit dans son bureau. Il est corpulent, ce qui le fait paraître bien plus âgé qu’il n’est mais lui donne aussi, en quelque sorte, une stature de directeur d’entreprise plus conforme à mon imaginaire. Son allure physique générale rend compte d’une santé certainement fragile (dont son père m’a détaillé les causes) et fragilisée par les excès (alimentaires) et le manque évident d’activité physique. L’ensemble donne une impression de douceur mais aussi de mollesse.

Jacques se met en valeur et dénigre ses frères

55 Jacques se présente d’emblée comme l’aîné et comme celui qui a fait « *la meilleure école* ». [Je me demande immédiatement s’il accepte vraiment cette situation de partage du pouvoir avec ses deux frères au sein du Directoire que son père a constitué.]

Jacques me présente son parcours

60 Se comparant avantageusement à ses frères, Jacques met en avant ses plus grandes capacités : il est parti deux ans aux Etats-Unis en Seconde et en Première, puis il est revenu en France pour faire sa Terminale. Il a ensuite fait deux années de classes préparatoires et a intégré l’Ecole Centrale de Paris.

65 Au cours de ce premier entretien, Jacques me présente aussi un CV très détaillé. [J’ai l’impression qu’il cherche à me montrer que ce CV a du sens et qu’il fait de lui un bon successeur de son père ou, pour le moins, un meilleur successeur que ses frères.]

70 Il met en avant les succès, me montre qu’il progressait seul et sans l’aide de personne et qu’il avait une perspective de carrière certaine et méritée par son travail. Il me détaille son travail antérieur au sein d’une compagnie d’assurances. Il me décrit aussi l’atmosphère qu’il appréciait autrefois et qui lui manque : confiance, respect. Aujourd’hui, il me dit ne rien retrouver de cette ambiance ni du niveau de responsabilité dont il jouissait auparavant. Je remarque qu’il prend bien plus de temps à me décrire son travail antérieur que son travail actuel qu’il me décrit d’ailleurs comme un « *non-job* » ou par des qualificatifs péjoratifs : « *job en porte-à-faux* », « *job ennuyeux* », « *job inconfortable* ». [Ce souci du détail et cette capacité à parler de son ancien travail contrastent avec son incapacité à dire et à décrire ce qu’il fait aujourd’hui.]

80 Il m’explique ensuite qu’il a abandonné toutes ses perspectives de carrière dans les assurances pour venir rejoindre le groupe familial, six ans plus tôt. C’est lors d’un entretien que son père l’a encouragé à le rejoindre. [A ce stade, je ne suis pas certaine que Jacques a su qu’il devrait partager la direction du Groupe avec ses frères ni certaine qu’il aurait accepté la proposition de son père s’il l’avait su.]

85 Lorsqu’il entreprend enfin de tenter de me décrire son travail actuel, je comprends assez vite que ce n’est pas encore un poste de dirigeant. Son père continue d’être le seul au pouvoir et lui occupe quelques fonctions de chargé de mission qui ne sont pas satisfaisantes. Il occupe un poste de transition sans responsabilité et ne s’en satisfait pas. Revenant sur son parcours, il m’explique que, trois mois après son entrée dans le Groupe et immédiatement après celle de son frère, Germain, il est tombé gravement malade. [Aucun lien n’est évoqué. C’est ici moi qui souligne la concomitance des faits. Rappelons qu’il s’agit de la septicémie évoquée par son père.] « *J’ai été très malade et j’ai subi des opérations*

90

chirurgicales et j'ai été absent quatre mois. » [Jacques ne me cache donc pas les faits mais il semble maquiller certaines données. En effet, Nathan et son père m'avaient parlé d'une absence d'un an et non de quatre mois. Son père avait également signalé de nombreuses absences ponctuelles en raison de *check-up*, des séquelles de fatigue ainsi que la dépendance aux médicaments (« *il doit prendre trois pilules par jour comme un vieillard sauf qu'il a 35 ans* »). Je ne m'étonne pas de sa révision des faits : je suis persuadée que Jacques cherche, ce jour-là, à me démontrer qu'il doit naturellement succéder à son père. Il lui faut donc minimiser ses fragilités.]

Il dénigre ensuite Nathan qui a dix-huit mois d'expérience de moins que lui [en réalité, six mois de moins, si l'on tient compte de sa longue absence pour maladie...] De plus, sa récente formation à HEC lui aurait « *donné des ailes* » et, selon lui, Nathan s'en servirait stratégiquement : « *cela lui donne un vocabulaire de gestionnaire qui pourra peut-être impressionner papa : il veut essayer de le bluffer avec des mots* ». Jacques pense aussi que mon intervention, s'ils l'acceptent, va offrir une marge de manœuvre à Nathan pour arriver à ses fins. [C'est donc peut-être une autre raison de sa froideur à l'égard de cette intervention.]

Jacques peine à expliquer ce qu'il fait

Le titre de Jacques est celui de Directeur délégué de la Holding du Groupe familial vers l'une des trois structures du Groupe : la structure A.. Jacques ouvre alors une rapide parenthèse [de dénigrement] pour souligner combien A. est une structure importante et combien l'entité C. dont s'occupe Nathan est modeste et combien elle ne mérite pas l'attention qu'on lui porte.

Je lui demande ce que signifie le titre de Directeur délégué et ce en quoi cela consiste comme travail. Jacques s'en amuse. On ne lui a jamais posé la question. Je suis la première à le faire. Habituellement, les gens semblent se contenter de l'énonciation du titre. [Pire, il ne s'est jamais posé la question en ces termes, non plus, et a bien du mal à me dire ce qu'il fait.] Ainsi, malgré son titre pompeux de Directeur, j'apprends que Jacques ne dirige pas : il s'est beaucoup occupé de doter l'entité A. d'une informatique moderne et de procédures d'achats. Il est aussi chargé par son père de structurer un nouveau service technique.

[Jacques me donne l'impression d'avoir cherché à s'occuper, faute de travail (de dirigeant) à faire. Sans prescription aucune, il s'est créé des tâches. Pour autant, il semble s'agir plus de tâches de chargé de mission que de celles d'un dirigeant d'entreprise, ce dont il convient lui-même.]

Je lui demande de revenir sur son travail de Directeur délégué. Il n'arrive pas à lui donner un contenu et conclut : « *C'est un poste de transition pour une formation. Ce n'est pas un poste de Directeur Général. Pour cela, nous avons des Directeurs Généraux qui sont des salariés. Directeur délégué pour A., c'est être salarié de la Holding, administrateur de A., délégué par la Holding vers A., représentant de la Présidence de la Holding et garant de la volonté politique de la Holding au sein de A. Dans A., je n'ai pas d'autre fonction que celle d'administrateur.* » [C'est ici que je comprends que pour ce qui concerne ma recherche de doctorat, les fils de Monsieur Bourgon ne m'apporteront jamais de connaissances vécues du travail de dirigeant. Ils m'apporteront, en revanche, au choix : le vécu de ce que ce n'est pas ou le vécu de la difficulté à s'y former.]

« *“Directeur délégué”, c'est juste un titre, comme “ingénieur” qui n'est pas un métier mais un titre.* » [La définition de son poste ne passe pas par la description du

140 travail, (le Directeur délégué n'étant pas un « vrai » directeur, Jacques se crée simplement quelques occupations). C'est un titre, un poste de représentation. La représentation est d'ailleurs le seul des rôles habituels du dirigeant que ce poste comporte.]

145 Jacques évoque la crise récente avec son père et sa menace de démissionner. Il me parle de « *point de rupture* ». Je comprends qu'il a mal supporté le caractère autocratique de son père, ses décisions unilatérales et jamais discutées avec ses fils et a voulu ainsi marquer son désaccord avec cette méthode de direction paternelle. Il se dit « *affranchi de la peur du conflit* » depuis ce coup d'éclat. [Ce qui vient contredire les descriptions de lui, données par son père, quelques jours plus tôt.

150 Après près de deux heures d'entretien, je remarque que Jacques s'exprime très lentement, qu'il cherche ses mots. Il est malaisé de le suivre car on ne sait pas où il veut en venir. Je me demande si cela ne lui posera pas quelques difficultés à un poste de « vrai » dirigeant d'entreprise.]

Entretien (31/08/2006)

155 Je sais que Jacques n'était pas favorable à mon intervention. Je m'étonne de ce que celle-ci ait lieu. Il ne souhaite pas s'étendre sur cette question et me gratifie d'un laconique : « *Du moment qu'on a décidé de travailler avec vous, on y va* » - sous-entendu : il rejoint son père et ses frères mais sans être forcément d'accord en son for intérieur. [Ce qui n'est, bien entendu, pas de bon augure pour la suite de mes interventions.]

Jacques se plaint de n'avoir rien à faire

Jacques est rentré de vacances mais se plaint de n'avoir rien à faire. [Je trouve cela étonnant au vu de tous les dossiers dont il serait souhaitable qu'il acquiert la connaissance, selon son père.] Jacques se plaint aussi de n'être jamais libre les

165 mardis : il ne peut pas travailler car il enchaîne réunion sur réunion [Je remarque qu'il ne considère pas les réunions comme du travail.]

Jacques dénigre ses frères et son père

Il entame ensuite un long monologue très factuel qui lui permet de justifier sa position et de démontrer combien ses frères se trompent et combien son père est

170 dépassé. Jacques confirme qu'il a une très haute opinion de lui-même et qu'il ne souhaite pas se voir dicter sa conduite par autrui. [Je vis ce monologue comme une tactique qui lui permet de ne pas trop parler de lui, d'occuper le temps de l'entretien et, en sus, de dénigrer ses frères et son père. J'ai beaucoup de mal à l'écouter se plaindre de la situation et des autres. De toute évidence, il se trouve dans une

175 situation qui ne lui convient pas. Il se meut dans une organisation qui a été décidée, malgré lui. Il observe les résultats des entreprises et les difficultés sans jamais comprendre qu'il en est tout autant responsable que les autres. Il se plaint sans agir et se positionne comme un analyste extérieur, oubliant sa place au sein du Directoire. A l'écoute de son faible sens des responsabilités comme de la

180 description de ses journées vides de sens et sans « travail », je comprends que Jacques n'est pas encore dirigeant. Il est pressé de le devenir et ne cesse de répéter ce que son père lui dit : « *le pouvoir, ça se prend* ». Seulement, il ne se donne aucun moyen de le prendre.]

Entretien (14/09/2006)

185 **Jacques me noie dans le détail de tâches annexes et se dérobe**

Aujourd'hui, Jacques me paraît en meilleure forme. Il est plus souriant et paraît presque sincèrement content de me voir. Je remarque, cependant, qu'il cherche à

occuper le temps pour échapper à toute question qui pourrait l’embarrasser. Il reste très factuel et prend le temps de me décrire très longuement l’activité du groupe, les organigrammes, le détail d’une procédure de lancement de projet, le détail d’un plan d’action « qualité », etc. Jacques rentre dans le détail. Il se noie et me noie dans des détails d’achats de matériel informatique, par exemple. [Alors qu’il est Président du Directoire, il semble avoir passé bien du temps sur une petite question d’achat d’imprimante. C’est d’ailleurs ce que ses frères lui reprochent, entre autres. Je pense - quant à moi - qu’il occupe le temps à de la gestion du quotidien, faute de se trouver d’autres occupations.]

Entretien (28/09/2006)

Jacques me propose que nous déjeunions pour commencer l’entretien. Il ne prend ni papier ni crayon. Visiblement, il ne pense rien avoir à retenir de ce que nous dirons.

Jacques évite de parler

Le déjeuner se prolonge et l’entretien d’une heure et demie trouvera sa place à l’heure du déjeuner, ce qui autorisera Jacques, une fois de plus, à ne pas évoquer les questions les plus embarrassantes. Dans la mesure du possible, je mentionnerai les points délicats à améliorer dans le fonctionnement quotidien de leur Directoire. En revanche, une fois de plus, je ne m’autoriserai pas à évoquer ses maladroites personnelles car il n’a jamais exprimé de demande en ce sens. Je laisse donc Jacques me parler de ce dont il souhaite me parler. Il m’entraîne alors dans les détails de la gestion de leur propriété familiale : accueil de personnalités locales, chasse aux algues vertes des étangs environnants, etc. Tout est manifestement prétexte à ne pas parler de son travail. Lorsque je reviens sur les thèmes qui nous réunissent et notamment, sur sa difficulté à travailler avec ses frères, il a du mal à s’exprimer, les difficultés d’élocution se cristallisent. Il est confus, lent, cherche ses mots, se triture les doigts, soupire. Puis il dévie de nouveau vers un autre sujet.

Entretien (04/10/2006)

Jacques se comporte comme un observateur « extérieur »

Aujourd’hui, Jacques arrive avec un cahier et un crayon – ce qui est nouveau. Je vois qu’il tient deux feuilles agrafées, d’une main fébrile. Il semble très énervé, au point de ne pas trouver ses mots, ce qui est son problème... et au point de ne pas maîtriser du tout le langage de son corps. Ses pieds et ses jambes n’arrêtent pas de bouger et de cogner les pieds de la table. Une de ses jambes ne cesse de trembler. Quelque chose l’a mis hors de lui. Il se lance à corps perdu [c’est le cas de le dire] dans un long monologue concernant ce dossier qui l’énervé tant. Il s’insurge contre l’incompétence et le manque de professionnalisme des collaborateurs de la structure B.. Il m’explique la situation avec force détails. Je l’écoute et remarque que, tout au long de son monologue, il se comporte en observateur extérieur, dénonciateur et critique, sans jamais proposer de solution alternative à la crise. J’ai beaucoup de peine à contenir mon propre énervement devant la posture qu’il adopte : en effet, il jubile presque lorsqu’il constate les difficultés de B., sans se rendre compte qu’il en est solidaire. Je lui fais remarquer que les dysfonctionnements qu’il évoque sont graves et que, en tant que membre du Directoire, il n’a pas à s’en réjouir : il n’est pas l’analyste extérieur critique, il est acteur. Il est surpris et choqué par mon commentaire mais l’effet bénéfique est immédiat : il commence à m’écouter.

Cela ne durera qu’un temps. Très vite, il recommence à se plaindre, à dénigrer

240 tout ce qui peut l'être dans la structure B.. De nouveau, je lui suggère de dépasser l'attitude de critique non constructive, de réaliser qu'il doit avoir la direction du Groupe en main et que c'est à lui (et à ses frères) de trouver une solution. Je lui rappelle également qu'il faut qu'il mette ses propres idées en débat et qu'il évite de les garder pour lui. Jacques prend des notes de ce que je lui dis. C'est la première fois. J'espère qu'il en fera quelque chose.

245 Pour changer de sujet, il tente de m'expliquer son projet d'avenir pour la structure A.. Je m'aperçois qu'elle est à l'opposé de la vision qu'en ont son père et ses frères. Il convient qu'il est en complet désaccord avec eux mais qu'il ne le leur dit pas. Il préfère se contenter de ne mettre aucun entrain dans la mise en œuvre de leurs décisions et arrive ainsi à contrecarrer tous leurs plans : « *je joue l'inertie* », me dit-il.

Entretien (19/10/2006)

Jacques est confus, las et sûr d'être le meilleur

250 J'annonce le plan de la discussion et commence par reprendre les points qui l'avaient énervé, la dernière fois. Il ne s'en souvient plus et nierait même avoir été énervé. Je lui demande s'il a pu en discuter avec ses frères. Il ne me répond pas. Il développe alors un certain nombre d'idées fort confuses et prononce quelques phrases décousues, comme : « *Si on croit au miracle, on va à Lourdes.* » ou encore : « *Mais quand la lassitude est atteinte...* ».

[De quoi parle-t-il ? De qui parle-t-il ?]

260 [Je retiens donc que Jacques se croit le meilleur, qu'il n'a besoin de l'aide de personne, qu'il rejette le modèle de son père, qu'il ne reconnaît aucune difficulté et s'en ouvre donc d'autant moins à ses frères. Je lui sens un désir inassouvi et frustré d'être seul, au poste de direction, et une certitude d'être le seul à le mériter (droit d'aînesse, école d'ingénieur reconnue, etc.). Je commence même à rapprocher la date de sa maladie et celle de l'entrée dans le Groupe de ses deux frères. Je me demande, en effet, si son père a été suffisamment clair : lui a-t-il fait croire qu'il serait son successeur, de fait ? Comment Jacques a-t-il alors vécu l'arrivée de ses frères ?]

265 [Je note aussi que les entretiens que je mène avec lui restent des échecs. Jacques n'écoute pas. Il me noie dans toutes sortes de détails qui lui permettent d'éviter les sujets qui ne l'intéressent pas ou qu'il cherche à éviter : coopération au travail au sein du Directoire, compréhension de ce qui le mobilise au travail, etc.]

270 Entretien (07/12/2006)

Jacques est absorbé par des tâches subalternes

275 Aujourd'hui, de nouveau, je constate que, lorsque Jacques me parle de son travail, il me décrit des tâches qui ne relèvent jamais du travail d'un dirigeant : concevoir un système de paramétrage informatique pour gérer les achats, optimiser le réseau, etc. Il en est fier et dit « *avoir mouillé sa chemise* » ou s'« *être fortement impliqué* ». [Nathan, rencontré quelques heures plus tôt, reconnaissait sa contribution mais déplorait que Jacques doive sortir d'une réunion du Conseil de Surveillance pour aller faire un travail d'informaticien « *de base* ». Selon Nathan, Jacques fait tout par lui-même car il est incapable de demander à quiconque de faire quoi que ce soit : il ne sait pas faire faire. Et il est persuadé que ce qu'il fait est un travail de direction.]

Entretien (18/01/2007)

Jacques est content de sa performance [pourtant mitigée] lors du discours des vœux

285 Cet entretien se déroule à l'heure du déjeuner dans la brasserie qui leur tient habituellement lieu de cantine. Comme je m'y attendais, Jacques me parle de la cérémonie des vœux. Président du Directoire, cette année, c'était à lui de faire le discours. Il est content de lui et ne manque pas de me le dire. Il entreprend de me raconter par le menu détail toutes les étapes de construction de ce discours. Il l'a
290 construit pendant le week-end et n'a laissé le texte à ses frères et à son père que le matin même, ne leur donnant ainsi aucune possibilité de le corriger. Il est manifestement fier de sa tactique et profite même de l'occasion pour dénigrer son père. [Lors de ce déjeuner, je trouve Jacques en grande forme. En même temps, je mesure aussi combien le contentement de soi de Jacques résiste mal à l'épreuve des
295 faits : Nathan m'a dit quelques instants auparavant que, lors de ce discours des vœux, Jacques était inaudible et que leur père passait son temps à dire : « *plus fort... plus fort* » et à dire à Germain de dire à Jacques d' « *abrégé* » car il était trop long et ne captait pas l'attention de son auditoire.]

300 **Jacques défend son style de management : travailler aux côtés des autres et non au-dessus de la mêlée**

De retour dans les bureaux, nous poursuivons l'entretien. Jacques m'explique qu'il est prêt à trouver n'importe quel prétexte pour « *descendre dans l'arène* », au contact des collaborateurs. Il se dit toujours prêt à être appelé « *pour éteindre le feu* ». Ça lui permet aussi de voir si les gens vont bien ou s'ils sont débordés. Il faut
305 « *travailler avec* » les gens pour prendre la mesure de leurs difficultés éventuelles. Les indicateurs de gestion ne le permettent pas : il met en doute leur utilité et les compare aux radars mesurant la vitesse des automobilistes : « *le radar est censé mesurer le dépassement de vitesse mais comme tout le monde est au courant de son emplacement, les gens freinent à l'approche. Avec les indicateurs, les gens arrivent à décaler des difficultés dans le temps pour éviter la sanction et à louvoyer.* ». Jacques pense aussi qu'en « *travaillant avec* », il se rendra plus accessible aux autres et que les gens penseront à frapper à sa porte pour venir lui parler d'une question qui aura pu lui échapper. Il reconnaît que cette technique de management lui prend beaucoup de temps mais souligne qu'elle est à l'opposé de celle du
315 dirigeant « *qui assiste aux inaugurations avec des chrysanthèmes* ». [Ce qu'il ne considère pas comme du travail.] Là, il se sent connecté au métier. [J'aurais voulu abonder dans son sens. Malheureusement, le dirigeant salarié de A. vient tout récemment de m'expliquer que Jacques se dévalorisait aux yeux des collaborateurs en étant trop proche d'eux et en faisant, à leurs côtés, des « *petits boulots* » : ils attendaient plus de fermeté de sa part et ne comprenaient pas son manque de directivité, d'autant qu'ils le savaient non seulement dirigeant mais également actionnaire.] Jacques continue d'exposer les avantages de sa technique de management (travailler aux côtés de l'ouvrier) puis finit par reconnaître qu'il a aussi du mal à se situer au-dessus de la mêlée. En raison de la position qu'il a
320 adoptée, il lui est plus difficile de réfléchir ensuite aux grandes orientations stratégiques. Forcément aussi, il s'y mêle de l'affectif : travailler aux côtés des gens ne permet pas d'être brutal : « *On est moins enclin à prendre des grandes options de fermeture ou de délocalisations* ». Pour résumer, Jacques ne voit pas comment un dirigeant peut bien faire son travail sans aller « *mouiller sa chemise dans les*

330 *services* » et « *sentir* » ce qui s’y passe, de manière à « *sentir venir les coups* » et à faire les bons choix. Et, en même temps, certains bons choix lui sont impossibles soit parce qu’il n’a plus la vision d’ensemble soit parce qu’il lui est impossible de prendre des décisions « *brutales* ». [Et, en effet, ses frères et son père lui reprochent de manquer de « *brutalité* ». Il est trop « *mou* » ou « *trop social* » ou « *pas assez capitaliste* », etc. Germain pense qu’il a hérité cela de son passage dans un univers professionnel très feutré.]

335 Plus tard, quand je lui demanderai si ce qu’il a trouvé, en arrivant dans le Groupe, correspondait à ses attentes, il ne me répondra pas. Lorsque je voudrai m’enquérir de l’éventuelle cohérence entre ce qu’il projette sur son poste de dirigeant à venir et ses aspirations personnelles, il ne me dira rien.

340 Entretien (14/02/2007)

Jacques refuse la mission de « porteur de chrysanthèmes » que son père lui propose

Aujourd’hui, je trouve Jacques très perturbé. Son père l’a désigné pour faire des « *relations extérieures* ». [Je sais que son père le trouve « *bon en relations extérieures* » et plutôt apprécié d’inconnus à qui il sait parler. Je sais aussi qu’il ne le trouve pas fiable et n’a aucune confiance en sa capacité de jugement. Il souhaite donc l’éloigner de l’opérationnel. Je sais aussi qu’il se fait du souci pour la santé de son aîné et qu’il pense qu’un métier de dirigeant opérationnel lui serait préjudiciable : « *je ne veux pas le tuer* », dit-il assez souvent.] Jacques ne comprend pas la proposition de son père car, pour ce qui concerne la reprise en main du Groupe, il pensait être désigné d’office. [Ce que je soupçonnais s’avère donc vrai : depuis l’arrivée de ses frères, Jacques ronge son frein, s’énervé, pose des ultimatums et menace de démissionner (ce qui a conditionné mon intervention), tombe malade et je sais aussi par son père qu’il dort très mal.] Jacques insiste sur le fait qu’il n’accepte pas la proposition de son père. [Je le soupçonne d’avoir peur que le poste de dirigeant du Groupe (le seul convoité) lui échappe.] Pour Jacques, en effet, « *lâcher l’opérationnel, c’est lâcher la connaissance de ce qui se passe. En participant aux activités syndicales, je ne serais plus dans le coup. J’aurais peur de perdre le contact avec la réalité* », dit-il et il ajoute : « *très vite, on ne sait plus de quoi on parle* ».

Jacques avoue leur incapacité à fixer des objectifs

Jacques change de sujet et me déroule son programme de futur dirigeant. [Je l’écoute et continue de constater que ses projets sont exactement à l’opposé de ceux de ses deux frères. La perspective de leur coopération au sein d’un Directoire à trois continue de s’évanouir au fil des mois.] Puis, se fondant sur quelques récentes anecdotes, il m’explique que lui et ses frères sont incapables de sanctionner et qu’ils sont également incapables de fixer des objectifs à qui que ce soit. Je lui demande si cela est compatible avec leur prise de poste à venir. Il n’y voit aucune incompatibilité.

Jacques maintient une posture d’observateur extérieur critique

Jacques me raconte ensuite l’histoire de la démission récente d’un collaborateur de A.. [Il s’agit d’une situation grave qui met à mal la direction de A. et, par ricochet, la direction du Groupe et qu’il me rapporte pourtant sur un mode jubilatoire. Très manifestement, Jacques ne se sent aucunement responsable de ce qui se passe dans l’entreprise dont il est l’un des dirigeants et l’un des actionnaires. Il reste dans le rôle de l’observateur extérieur d’un échec. Jacques est censé recruter

pour étoffer un nouveau service et n’y parvient pas. Ici, il se réjouit même d’une démission.]

380 Jacques multiplie les remarques péjoratives sur ses frères. Il n’est visiblement prêt à faire aucun effort pour se rapprocher d’eux. Et lorsque je lui rappelle qu’ils ont fait appel à moi pour apprendre à mieux travailler ensemble, il assène : « *de toute façon , on va se faire rattraper par le conflit* » ou « *ça peut devenir insupportable* » ou « *on sera en désaccord fondamental* ».

385 Entretien (22/03/2007)

L’absence de demande et ses conséquences

Au cours de l’entretien de ce jour, Jacques meuble son temps de parole de détails techniques qui, à mon avis, lui permettent d’éviter les sujets essentiels. [Nous ne parlons jamais de son rapport au travail, de sa déception de n’avoir pas eu le poste de direction en fonction du droit d’aînesse, de ce qu’il aime, de ce qu’il ressent.] Jacques meuble le temps en me racontant ses lectures d’ouvrages de management. Puis il me relate par le menu, l’installation du système de comptabilité et m’explique comment c’est en allant lui-même dans le détail qu’il a pu se rendre compte de toutes les situations que les comptables allaient rencontrer. 390 Il veut me montrer ce que signifie pour lui : « *aller sur le terrain et procéder à des améliorations par petites touches* » (une expression qu’il a lue récemment dans un ouvrage de management consacré à l’éloge d’une méthode d’origine japonaise)^{xxiv}. [Je pourrais juste objecter qu’il fait là un bon travail de responsable de service de comptabilité ou, à la limite, de Directeur Administratif et Financier (et non de 400 Directeur Général) mais je ne le ferai pas. Jacques est content de lui et ne m’a pas demandé de le rencontrer. Je me contente de l’écouter et d’en tirer des enseignements.] Jacques poursuit sa narration en me donnant d’autres exemples de paramétrage de logiciel de comptabilité. [Je m’ennuie.]

Entretien (25/04/2007)

405 Jacques se consacre actuellement à un projet d’amélioration de la performance de A.. Il veut s’inspirer du modèle du *toyotisme*, lit des ouvrages, se rend à des colloques et recrute un consultant pour l’aider à mettre en œuvre son projet. Les entretiens individuels se poursuivent de manière plus espacée. Je tente, en parallèle, de faire en sorte que les frères apprennent à se parler et je multiplie les réunions de travail collectives. L’échec de leur Directoire semble une évidence mais ils ne le reconnaissent pas encore.

Le métier de dirigeant, selon Jacques

Aujourd’hui, Jacques entreprend de me convaincre que diriger consiste surtout à former les autres et à travailler aux côtés des collaborateurs pour les enrichir et les faire progresser. Il ne veut pas demander quoi que ce soit à qui que ce soit car « *cela [le] mettrait en position d’être craint* ». Quand un collaborateur fait une erreur, il fait « *à sa place* » ce qui lui permet de montrer, selon lui, qu’il est crédible. Il peut ainsi expliquer au collaborateur comment il aurait dû faire.

420 Jacques refuse le modèle du « *chef qui est là pour cheffer* ». [Il refuse surtout le modèle paternel...]

Entretien (28/06/2007)

Pendant les deux mois qui séparent l’entretien précédent de celui-ci, Jacques continue de jouer le rôle de responsable de projet informatique ou de se substituer à des responsables opérationnels faute de savoir leur dire ce qu’il attend d’eux. Il 425 continue aussi de se renseigner sur la faisabilité de l’implémentation du *toyotisme*

dans le groupe familial et dans la structure A., en particulier.

L'absence de demande et ses conséquences (suite)

Jacques se présente au rendez-vous avec 25 minutes de retard. Il doit bien voir, en arrivant, que je m'inquiétais de son retard. Pour autant, il ne s'excuse pas.
 430 [Immédiatement, je me souviens que Monsieur Bourgon reprochait à son fils ses retards constants qu'il jugeait fort irrespectueux. Il pensait alors que, comme d'autres de ses travers, cela n'était pas compatible avec un poste de direction : « *le seul où l'on ait la totale maîtrise de son agenda* ». Tout ceci conforte l'impossibilité d'une intervention en l'absence de demande. Nathan m'encourageait
 435 encore, quelques heures plus tôt, à passer plus de temps avec Jacques. Mais je sais que Jacques ne le souhaite en aucune façon. Si Jacques s'est rallié à ses frères et à son père en acceptant de me rencontrer, il n'a jamais été demandeur. Je me souviens qu'il avait été même très circonspect lors de ma première présentation et qu'il s'était même, dans un premier temps, opposé à mon intervention, avant de se
 440 rallier à l'avis de ses frères, de manière assez inattendue. En réalité, ce n'était qu'un ralliement de façade. Comme Jacques n'est pas demandeur, il n'attend rien ni ne veut rien changer. Il ne m'est donc pas possible d'intervenir.]

Au cours de cet entretien, la qualité de la relation se dégradera : après son retard sans excuse, Jacques semble prendre de nouveau un plaisir particulier à embourber l'entretien dans des considérations techniques alambiquées qui permettent de gagner du temps sur le temps et de ne pas avoir à parler de ce qui est gênant et qui pourrait le mettre mal à l'aise.
 445

Le rôle de Président de Directoire, selon Jacques

Au détour d'un commentaire, j'apprends qu'il estime que le travail d'un
 450 Président de Directoire ne prend qu'une demi-journée par semaine à laquelle il faudrait ajouter le temps consacré à l'activité syndicale et de représentation. [Visiblement, une grande partie du travail lui échappe ou, en tout cas, échappe à sa définition du travail.]

Entretien (31/10/2007)

Jacques affiche des certitudes qu'aucun fait ne conforte

Je trouve Jacques toujours aussi satisfait de lui-même. Il dénigre aussi toujours autant ses deux frères. Et il affirme : « *Je sais ce que je veux, pourquoi je le veux, comment je vais m'y prendre et les moyens dont je dispose* » [une affirmation qui, une fois de plus, est tout à fait contradictoire avec le sentiment partagé par son père
 460 et par ses frères qui pensent, au contraire, que Jacques n'a aucune idée précise de la manière dont il va pouvoir mettre en œuvre ses idées et qu'il n'a, par ailleurs, aucune autorité sur les collaborateurs.] Jacques se lance, une fois de plus, dans la description détaillée du projet qu'il souhaite mener et des réunions préparatoires qu'il anime. [Il reste persuadé du bien-fondé de ses comportements tandis que ses
 465 frères dénoncent sa recherche désespérée de l'amour des autres qui le conduit à ne jamais sanctionner et même, à vouloir donner aux autres plus qu'ils ne demandent eux-mêmes. La complicité qu'il revendique avec le Directeur Général salarié de A. est également mal perçue par ses frères. Ils sont, en effet, persuadés que ce directeur manipule leur frère aîné et lui « *fait avaler des couleuvres* » sans que
 470 celui-ci s'en aperçoive.] Alors que je m'étonne de ce que Jacques n'a pas annoncé la mise en œuvre de son projet d'amélioration de la performance aux collaborateurs de A., il me répond : « *Les gens n'ont pas besoin de savoir où ils vont* », [une affirmation fort opposée à ce que la littérature de management nous dit du rôle du

dirigeant^{xxv} et tout à fait contraire à l'expérience vécue de son père.] Jacques
 475 m'explique aussi que, selon lui, la formule « *je délègue, je contrôle* » ne fonctionne
 pas. Il veut essayer d'en implémenter une autre dont il ne parvient pas à me donner
 les caractéristiques.

Jacques se fait aider par un conseiller extérieur, universitaire. Il développe avec
 ce conseiller une complicité nouvelle qui détériore ses relations avec ses frères au
 480 point que ces derniers se demandent « *quel jeu joue ce conseiller* ». Cette nouvelle
 complicité vient, en outre, annuler et remplacer son ancienne complicité affichée
 avec le Directeur Général de A.. J'apprends que ce conseiller a eu un jugement
 péjoratif sur le travail de ce directeur. Depuis, Jacques ne respecte plus ce dernier
 [montrant ainsi sa grande influençabilité]. Je note également qu'il se rapproche ici
 485 d'un chercheur en sciences de l'ingénieur, peu aguerri au management de terrain et
 dont le profil est très proche du sien. En effet, tous reconnaissent à Jacques son
 intelligence théorique et son goût des lectures et colloques et tous soulignent aussi
 son absence de sens pratique des affaires et de relationnel hiérarchique avec ses
 équipes.

Nous aurions dû déjeuner avec Germain. Celui-ci est en rendez-vous à
 490 l'extérieur. Nous déjeunons donc en tête-à-tête. C'est alors que Jacques me
 demande si je connais « *la raison pour laquelle les ouvriers sont moins payés que
 les patrons* ». Je ne la connais pas et m'étonne du thème de cette blague qui ne
 ressemble pas aux idées que Jacques affiche (ses frères et son père lui reprochent de
 495 ne pas être « *capitaliste* » et de vouloir constamment tout donner aux salariés). La
 réponse à la question de la plaisanterie de Jacques est la suivante : « *les ouvriers
 sont moins payés que les patrons parce qu'ils ont le droit de débrancher leur
 cerveau en rentrant du travail* ». [Je note donc que son amour d'autrui et sa volonté
 de donner sans compter relèvent, soit de l'affichage d'un contre-modèle de
 500 management qui le distingue du reste de sa famille, soit d'un désir inconscient de
 « *rembourser une dette* ». En effet, en tête-à-tête et dans un lieu informel, ce genre
 de plaisanterie ne lui pose aucun problème.]

Entretien (13/12/2007)

Jacques affiche ses certitudes et me répète ce qu'il m'a déjà dit : « *je sais ce
 505 que je veux faire, pourquoi je veux le faire et comment je vais le faire* ». [Jacques
 semble satisfait de cette tournure de phrase, au point d'oublier qu'il me l'a déjà
 servie.] En revanche, il y a quelque chose qui va « *moyennement bien* ». Jacques a
 le sentiment très désagréable de perdre son temps. Il déplore notamment l'inutilité
 de leurs trop nombreuses réunions Administrateurs. Il me montre son carnet de
 510 notes et les dessins aux formes géométriques complexes qu'il y a griffonnés. Ils
 témoignent de son ennui. « *C'est le sentiment désagréable de l'inutilité et de la
 perte de temps.* » Il me prévient qu'il sera absent aux réunions auxquelles il
 trouvera inutile de participer car « *il a mieux à faire ailleurs* ». [Je constate que,
 pour lui, travailler consiste à être sur le terrain avec les ouvriers et les
 515 collaborateurs, à leurs côtés, y compris pour faire le travail à leur place ou les
 regarder faire, sans jamais les sanctionner en cas de dérive.]

Il veut ensuite illustrer ce qu'il considère comme des « *pertes de temps inutiles
 sur des sujets qui n'en valent pas la peine* ». Et il m'explique que les thèmes
 abordés en réunion de direction sont : 1.- le fonctionnement de B. (il reconnaît, en
 520 le disant, que c'est un « *vrai sujet* »), 2.- l'opportunité d'organiser le pot de départ
 d'un collaborateur de A., 3.- la réponse à donner à une invitation, 4.- la politique

générale du Groupe en matière de fêtes de fin d'année, 5.- la structuration du service technique et les licenciements à prévoir (2^{ème} point qu'il considère comme un « vrai sujet »). « *Tout ça n'est pas du vrai travail.* » [Je remarque que les sujets
525 ayant trait à la représentation et aux cérémonies symboliques ne retiennent pas son attention. Pour lui, ce n'est pas du travail. A tort ou à raison ?]

Jacques prévoit une embellie de l'activité de A. dans laquelle il s'investit. En même temps, il prévoit la disparition progressive de la structure B. dont il ne se préoccupe plus. Il ne voit aucune opération dans la structure B., dirigée par son
530 frère Germain à compter du 1^{er} janvier 2008. Il anticipe même sa « *mort programmée* ». [Je note qu'il semble s'en réjouir et, par conséquent, qu'il continue de ne pas mesurer sa part de responsabilité dans la disparition programmée de B., alors même qu'il en est actionnaire pour un tiers.]

Je décide qu'il n'est plus nécessaire que je voie Jacques aussi régulièrement
535 que par le passé. Il est certain de s'être déjà déterminé, « *de savoir ce qu'il veut, pourquoi il le veut et comment il va s'y prendre* ». Je le lui dis. Je sais que c'est exactement ce qu'il avait besoin d'entendre. Car il n'a jamais souhaité me rencontrer, loin s'en faut.

Pourtant, en début d'année, je sollicite un rendez-vous individuel. Jacques s'en
540 étonne. Plutôt que de m'appeler, il demande à sa secrétaire de le faire. Celle-ci m'appelle. J'apprends qu'elle ne sait pas trop quoi me demander car Jacques lui a posé sa question par mail (leurs bureaux sont éloignés de 3 mètres). Je constate que, décidément, Jacques n'est pas un « grand communicateur ». Je m'apprête à l'obliger à me joindre puis renonce et lui envoie finalement un mail dans lequel je
545 lui demande de m'appeler. Il ne le fait pas.

Entretien (17/01/2008)

Enfin, nous sommes convenus d'un rendez-vous. Jacques me rejoint pour que nous partions déjeuner. Il me propose même que nous revenions ensuite au bureau pour poursuivre car il a du temps, ce qui est inhabituel. Nous sommes plutôt
550 silencieux en sortant. Jacques croise tout un groupe de collaborateurs de A. et serre des mains, ici et là.

Jacques aime les aspects relationnels de son rôle de « super-commercial »

Au restaurant, Jacques entreprend de me raconter combien il fait actuellement
555 « *des choses passionnantes* ». Il me dit aussi que, parfois, il est surchargé de travail « *mais c'est par pics* » et parfois, il n'a pas assez à faire. Le matin même, il est allé voir des clients. Au lieu de parler prix, ils parlent attentes et prestations. Il se sent traité non pas en fournisseur mais en confrère. [Je ne doute pas des compétences relationnelles de Jacques mais je sais aussi que Germain doute qu'il aboutisse sur le terrain commercial : « *Il sait plaire mais il ne sait pas conclure. S'il devait mettre un chiffre, il aurait toujours peur que l'autre se sente volé* », m'avait dit Germain. Ceci corrobore mon impression que Jacques se sent redevable à tous de quelque chose et donne sans compter. Il se sent, en tout cas, très bien dans son rôle relationnel (qu'il présente comme un rôle de « *super commercial* », selon son idée d'un représentant commercial qui oublierait l'aspect « négociation de prix ». En
560 revanche, rien ne me laisse penser qu'il est en train de prendre en main les équipes de production de A. dont il s'apprête pourtant à prendre la direction opérationnelle.]

Entretien (07/02/2008)

Cet entretien a lieu après un déjeuner avec ses frères pendant lequel les échanges ont été très difficiles. L'entretien individuel a lieu dans les locaux de

570 l'entreprise.

Jacques évoque les raisons pour lesquelles il travaille

Jacques semble plutôt satisfait de se retrouver seul avec moi, après ce déjeuner fastidieux. Et, pour la première fois, il aborde un terrain personnel. Il se pose la question suivante : « *Pourquoi travaille-t-on ?* ». Et il y répond, seul, sans mon intervention. Il me dit : « *1. pour l'argent.* » et m'explique que son salaire est plus que suffisant pour son train de vie. Il m'explique que ses dépenses ne sont pas somptuaires mais que celles de Germain le sont encore moins. [Je découvre que ce questionnement sur le sens du travail vise - de manière collatérale - à démettre Germain de sa potentielle course au poste de direction !] Jacques m'explique que Germain habite un 40 m² en face du bureau, avec une femme de ménage qui vient une heure par semaine, qu'il ne salit pas, qu'il ne dîne jamais à la maison. Au contraire de son frère, Jacques vit un peu plus loin et a une famille. Il aime les voyages et, à quatre, les voyages coûtent plus cher. Germain, lui, n'aime pas les voyages, il part en vacances dans la maison familiale en Sologne, sans frais. A la limite, on lui connaît un récent voyage en Belgique pour s'acheter un fusil. Jacques poursuit ses réponses : « *2. pour le statut social, 3. pour le fait de faire le bien autour de soi.* ». Il se dit très sensible au fait que tenir une entreprise, c'est aussi donner un emploi et un salaire à des tas de gens. « *4. pour la perspective de voir ses enfants continuer après soi.* » Et là, Jacques s'épanche [pour la première fois]. Cela le concerne lui et aussi Nathan mais ça ne concerne en rien Germain qui n'a pas d'enfants, qui n'a pas de conjointe (« *du moins officielle* »). Il se reprend : « *ni même officieuse* ». Il pense à son fils et sourit : son fils lui a dit qu'il travaillera dans les forêts pour protéger la nature ou bien dans le Groupe familial. Cela donne un sens à son travail de savoir qu'un jour, son fils « *reprendra peut-être le flambeau* ». Dernier point : « *5. Pour des raisons dites sociétales : amélioration du bien-être et de l'environnement.* » Il convient que cela est un peu « *tiré par les cheveux* » mais cela fait aussi partie du sens du travail : « *construire des immeubles pour que les gens y habitent.* »

Jacques défend son style de management

600 Jacques m'embourbe, ensuite - une fois de plus - dans une longue argumentation en faveur de sa façon de manager et en défaveur de celle de Nathan [Germain n'est sans doute plus un compétiteur valable]. Je lui présente les théories de Henri Mintzberg sur le bon équilibre à trouver (ou le doigté à trouver) entre stratégies émergentes et stratégies intentionnelles ou délibérées et lui propose le « modèle du parapluie »^{xxvi}. Je l'utilise pour caractériser les préférences de ses frères et leur crainte de le voir diriger le Groupe d'une façon qui ne leur convient pas. Il y est sensible. Ayant compris son attrait pour les lectures théoriques, je lui promets la photocopie de l'article de Mintzberg. Il m'en remercie.

610 Jacques conclut en me rappelant qu'il n'envisage pas de poursuivre ainsi : « *je ne considère pas comme un travail de suivre les opérations de loin en loin et de me contenter de définir la politique générale* », dit-il, ce en quoi il se démarque de son père.

615 Alors qu'il affirmait le contraire quelques mois plus tôt, Jacques exprime son souhait de reprendre la Direction Générale opérationnelle de la structure A. et de succéder ainsi au Directeur Général salarié en poste, lorsque celui-ci partira à la retraite. Il est déterminé à conduire son projet d'amélioration de la performance. Il délaisse toutes les autres activités du Groupe, ne se rend plus aux réunions et ne

cache pas que rien d'autre ne l'intéresse que la structure A.. Ses frères acceptent qu'il reprenne la direction de A. à la condition de ne plus en être actionnaires. En effet, ils ne cautionnent pas le projet de Jacques, ils ne le croient pas apte à prendre ce poste. Ils ne veulent pas être solidaires de ses erreurs à venir.

620 Malgré son profil atypique pour un futur dirigeant (il ne veut pas « se battre », il se range à l'avis de ses subordonnés sans émettre le sien, il ne contrôle jamais le travail demandé, il fait lui-même certains travaux pour éviter de demander à autrui quoi que ce soit, etc.), et malgré la conviction partagée par tous (frères, père, mère et conseillers extérieurs) de son échec à venir, malgré les conséquences fiscales et patrimoniales lourdes liées à la déstructuration du Groupe, Monsieur Bourgon accepte, dans un premier temps, que Jacques reprenne A. : « *on ne va pas l'empêcher de faire ce qu'il aime !* »

630 Quatre mois plus tard, les marges de A. se dégradent, en partie en raison de la situation économique générale, en partie en raison d'un management laxiste qui n'encourage pas les cadres intermédiaires à juguler les dérapages de coûts. Jacques confirme son absence d'autorité. La situation est confuse.

635 Monsieur Bourgon revient sur sa décision et enjoint à ses fils de travailler ensemble et d'aider Jacques « *à s'en sortir* ». Il semble penser que Jacques comprendra qu'il est essentiel, en période de crise, de ne pas démanteler le Groupe et de tirer parti de ses synergies, et qu'il saura renoncer à l'autonomie qui lui était promise. Nathan se propose de décharger Jacques, visiblement surmené, mais cette proposition n'aboutit pas.

640 Deux mois plus tard, assisté d'un conseil en patrimoine, Monsieur Bourgon définit une solution de séparation des structures A., B. et C. dont il sera, à chaque fois, Président. En revanche, comme il conserve deux tiers du patrimoine, il reste seul caution de l'activité de A. que ses deux autres fils ne souhaitent pas devoir cautionner. Et ainsi, d'une certaine façon, Jacques devra toujours lui rendre des comptes.

645 Au vu de la dégradation des résultats de A. et du rapport récent de la mauvaise ambiance qui y règne (Jacques n'a pas donné d'augmentation mais n'a pas expliqué les raisons de ce gel des salaires ; ses « n-1 » disent ne pas savoir ce que leur nouveau dirigeant attend d'eux et ne l'avoit jamais vu en tête-à-tête), je suggère une solution alternative tenant mieux compte des réelles compétences de ses fils et garantissant mieux la pérennité du Groupe. Ce scénario place Jacques à un poste de chargé de mission tandis que Nathan conserve la direction de C. et prend celle de A.. Monsieur Bourgon déclare partager mon point de vue mais se dit incapable de mettre en œuvre ce scénario. Chacun des fils se trouvera donc à la tête d'une structure. Jacques, en particulier, reprendra la direction opérationnelle de A..

Entretiens avec Germain

**Membre du Directoire. Dirigeant propriétaire. P.M.E. Secteur : BTP.
Formation : Ingénieur, I.A.E., 36 ans**

1 Lors de ma première rencontre avec Monsieur Bourgon, ce dernier m'avait un peu parlé de Germain. J'en avais retenu ce qui suit.

5 Germain est le seul des trois fils de Monsieur Bourgon à ne pas avoir fondé de famille. Il reste discret et secret à ce sujet : il ne s'ouvre jamais spontanément de ces questions en famille et ne répond pas aux questions qui lui sont posées par ses parents. Une incertitude pèse donc quant à son engagement professionnel futur dans le Groupe. Son père ne sait rien du sens qu'il veut donner à sa vie : « *il ne s'est pas déterminé et c'est bien embêtant* » me dira-t-il dès les premières minutes de notre premier entretien. Si Monsieur Bourgon est si sensible à cette question, 10 c'est qu'il sait, par expérience, combien le rôle de la conjointe est important. Or, même si Germain se mariait un jour, le fait de n'avoir, aujourd'hui, aucune idée de la personnalité de cette future épouse bloque toute décision en sa faveur. Elle fait même de Germain le plus mauvais candidat à la succession de son père.

15 Germain est donc célibataire. Il habite un studio au 5^{ème} étage de l'immeuble familial, situé à côté du siège social du Groupe. Il était prévu qu'il déménage dans un trois-pièces au 6^{ème} étage mais il a refusé de partager le palier avec ses parents de manière à préserver son intimité [!]. Bien qu'il habite dans une surface modeste, il peut aussi profiter d'un appartement de réception pour recevoir ses amis. Cet appartement, situé dans le même immeuble est, la plupart du temps, inhabité et est 20 désigné sous l'appellation : « *la maison des enfants* ». J'apprends en outre que Germain donne encore son linge à sa mère. Enfin, il passe toutes ses vacances dans la propriété familiale où il réside alors dans la même demeure que ses parents. [J'en déduis prématurément que Germain est encore l'enfant de son père et m'interroge sur sa capacité à s'imposer professionnellement dans un contexte marqué par une 25 absence d'autonomie flagrante.]

 Avant de le rencontrer, je sais aussi que Germain a beaucoup souffert à la naissance de Nathan. Il voulait sans cesse le frapper et ses parents devaient donc enfermer le bébé pour le protéger de ses attaques. Bien souvent, il réclamait 30 l'attention de ses parents et les obligeait à le prendre avec eux, dans leur lit, en les réveillant plusieurs fois par nuit. Sa scolarité a été relativement médiocre. N'ayant pas supporté le rythme de travail soutenu et l'ambiance du collège privé où il était scolarisé, il a dû redoubler sa classe de Troisième et rejoindre un collège public. L'histoire (ou le mythe familial) dit alors qu'un jour, le voyant désespéré de son avenir, son père lui aurait dit : « *Tu sais, je fais un très beau métier. Tu pourrais 35 faire le même. Est-ce que ça te plairait ?* ». Germain aurait répondu : « *C'est vrai ? Je pourrais entrer dans le Groupe ?* » et son père aurait alors vu, pour la première fois, des étincelles dans ses yeux.

 Comme ses frères, Germain a ensuite poursuivi des études d'ingénieur. Cependant, il a partiellement échoué en poursuivant celles-ci au sein d'une école 40 d'informatique. N'ayant pas intégré une vraie « Grande Ecole », il pourrait s'en trouver complexé. Après ses études d'informatique, il a enchaîné l'IAE ainsi qu'un Mastère en maîtrise d'ouvrage et gestion immobilière. Son père serait ensuite intervenu pour lui trouver son premier poste et, après une courte première

45 expérience professionnelle chez un confrère et ami de son père, Germain a rejoint le Groupe familial, sept ans plus tôt. Comme Jacques, il y a d'abord fait un « *tour des services* » avant de prendre la direction d'une filiale qui, comme celle que dirigeait Jacques, a subi des pertes importantes et a été rattachée au Groupe. Lorsque je le rencontre, il est membre du Directoire du Groupe et il occupe le poste de Directeur délégué de la Holding pour la structure B. du Groupe.

50 Entretien (15/06/2006)

Je rencontre Germain pour la première fois afin de mesurer ce qu'il pourrait attendre d'une mission d'accompagnement et d'aide à la succession. En effet, je ne sais rien de l'opinion de Germain sur cette question. Il m'accueille en souriant et me tend une poignée de main ferme. Je vois qu'il est le seul des fils de Monsieur Bourgon à ne pas lui ressembler physiquement. Il est plutôt plus beau, d'allure plus sportive. Il est aussi plus petit de taille. Il me sourit beaucoup, à tel point que je note qu'il s'agit plus d'un rictus que d'un sourire. Et, en dépit de la fermeté de sa poignée de main et de son regard franc, je ne le sens pas très à l'aise.

60 **L'étonnante indétermination de Germain et son absence d'autonomie**

Après avoir rapidement défini son poste de « Directeur délégué » comme une position de représentation de la Direction Générale de la Holding vers la structure B., une position sans aucune autonomie, Germain tente de réagir à mes questions concernant la phase présente de la succession au sein du Groupe familial. Très vite, il se présente comme celui qui ne tient pas forcément à succéder à son père : « *pour rester dans le Groupe et y travailler, être Président n'est pas la seule solution, il doit y en avoir bien d'autres* ». Non seulement il ne peut pas me dire lesquelles, mais encore il ajoute qu'il ne sait pas vraiment ce qu'il veut faire : « *Travailler dans l'entreprise familiale, sans doute, mais à quel poste ?* ». Il n'en a aucune idée et m'explique qu'il a besoin de temps pour se faire une idée et qu'il a aussi besoin de connaître le positionnement de ses frères. [Je m'étonne car Germain connaît le Groupe depuis sept ans et qu'il me semble qu'il a pu avoir le temps de mûrir une idée sur son avenir. De tous les entretiens que j'ai pu conduire jusqu'ici, c'est la première fois que j'entends une si faible détermination, une absence d'objectifs clairs et une telle affirmation de dépendance à l'égard des autres. D'emblée, Germain se présente à moi comme l'antithèse du portrait habituel du dirigeant. Bien sûr, Germain n'est pas encore dirigeant. Comme ses frères, il porte le titre pompeux de Directeur délégué qui ne se définit par aucune responsabilité opérationnelle, aucune responsabilité fonctionnelle ni aucun pouvoir hiérarchique. Je me demande simplement s'il pourra succéder à son père en restant si indécis, si indéterminé et si peu autonome.]

80 Germain m'explique qu'il n'a pas d'espace d'autonomie réel : il ne peut rien faire sans demander la permission de son père, il ne peut donner aucune réponse à personne sans d'abord en référer à son père. Ce dernier contrôle tout et ne lâche rien. [La dépendance de Germain dans le hors-travail se poursuit donc au sein du Groupe familial. Germain s'en plaint mais il accepte la situation, en apparence, sans aucune rébellion comme si elle pouvait aussi lui convenir.]

85 **Sa vision du travail de dirigeant**

Pour Germain, le travail de son père, c'est de la Direction Générale et de la Présidence à 20%. C'est aussi 50% de représentation extérieure dans des syndicats professionnels ou comme administrateur dans d'autres Conseils d'Administration. Restent « *30% moins tous les aléas* » qu'il consacre à faire son métier, ce qu'il

aime : « *C'est là non seulement ce qu'il aime faire, là où il excelle, c'est son cœur de métier* », me dit-il.

95 A cette description rapide, il ajoute que son père a « *une idée à la seconde* ». Il m'explique aussi que son père s'occupe également de tout ce qui concerne la communication interne : « *même sur la communication, la "feuille de chou" que l'on sort, il ne lâche rien et il y a un processus de 5 à 6 itérations avec la journaliste en charge du papier, ce qui, sans qu'il s'en rende compte, démobilise les gens. Il réécrit tout et les gens ne savent plus ce qu'est leur travail.* ».

100 Actuellement, Germain n'est pas satisfait de l'organisation de leur direction qui suppose une direction conjointe des trois frères. Il suppose que cela ne durera qu'un temps et que l'un d'eux prendra le leadership (sans pour autant se présenter lui-même dans ce rôle). Pour l'avenir, il préférerait qu'il n'y ait qu'un dirigeant : « *un patron et un seul : c'est ce que tout le monde souhaite. Savoir qui décide* ». Il ajoute : « *Le dirigeant, c'est quelqu'un qui donne le sens, les repères, le cadre de la boîte. Là où on va. Sans cela, c'est la voie du chaos* ». C'est la raison pour laquelle il est défavorable à cette direction tricéphale provisoirement mise en place.

110 Tout au long de cet entretien, je trouve que Germain adopte une position très modeste. Contrairement à Jacques ou à Nathan que j'ai déjà rencontrés, il ne se met pas en valeur et ne dénigre pas ses frères. J'ai le sentiment qu'il ne se sent pas à la hauteur, qu'il cherche - sans trouver - ce qu'il pourrait faire dans le Groupe. Il ne semble pas souhaiter le diriger mais je le soupçonne aussi de ne pas oser prévenir son père de cela, de peur de le décevoir.

Entretien (14/09/2006)

115 Mon second rendez-vous avec Germain est reporté à deux reprises. La mission d'accompagnement ayant commencé, je crains que Germain ne s'y dérobe, marquant de manière claire qu'il n'était pas demandeur. Pourtant, lorsque je le retrouve, il paraît tout à fait content et décontracté.

120 **Monsieur Bourgon part une semaine en voyage d'agrément. Il ne pourra pas présider le Comité de Groupe : Germain n'est pas rassuré.**

125 Germain m'informe que son père va s'absenter une semaine et qu'il ne pourra participer à une réunion, dite de « Comité de Groupe ». Cette réunion n'est pas stratégique mais elle a une haute valeur symbolique et l'absence de son père constitue, à ses yeux, un message trop fort. Elle pourrait signaler que son père est en train de lâcher la direction au profit de ses fils. Comme c'est effectivement le cas, je m'étonne de son inquiétude mais Germain me répond : « *ne vous méprenez pas [méprenez ?], ça va dans le bon sens mais je trouve juste que c'est trop rapide. On n'était pas obligés de le faire tout de suite. Ça ne m'aurait pas gêné de continuer comme avant* ». Je lui rappelle qu'en juin, il se plaignait du manque d'autonomie et de l'absence de possibilité de « *prendre la main* » sur le Groupe. [Ce que j'avais perçu alors comme un alibi pour justifier sa propre inertie.] Germain s'en souvient. Simplement, il m'explique que « *c'est trop rapide* »... [Manifestement, Germain n'est pas pressé de prendre la direction du Groupe ni de devoir l'assumer en toute autonomie... Plutôt que de saisir l'opportunité de l'absence de son père, il décrit cette situation comme « *potentiellement dangereuse* ». Le départ de son père semble l'inquiéter. Germain présente le contre-modèle de tous les dirigeants que j'ai rencontrés et je choisis de poursuivre l'exploitation de mes notes d'entretien pour mieux cerner ce en quoi ne consiste pas le travail du dirigeant.]

140 **Germain ne sait pas quel poste occuper au sein du Groupe. Il semble qu'il ne souhaite pas forcément en être le dirigeant.**

Germain n'a jamais dit qu'il ne voulait pas être dirigeant : il reste donc en lice pour la succession de son père et personne ne sait, à ce jour, si le poste lui convient vraiment. Il me laisse de nouveau entendre que, hormis le poste de direction, il existe beaucoup d'opportunités au sein du Groupe [comme s'il essayait de trouver une porte de sortie pour ne pas avoir à endosser cette responsabilité-là.] Il me dit aussi qu'il ne se sent pas du tout motivé par les activités commerciales ni par tout ce qui concerne les relations extérieures, professionnelles et syndicales. Il aimerait même que les trois frères « *se partagent le lot pour que ça soit moins pesant* ». Je lui propose de continuer à lister les postes qu'il ne veut pas tenir et de commencer aussi à réfléchir à ce qu'il veut faire plus tard...

Entretien (05/10/2006)

155 Germain arrive en retard au rendez-vous. Il finit de se nourrir d'une cannette de coca « *pour tenir le coup* ». Il ne passe pas par son bureau et vient directement me rejoindre en salle de réunion, ce qui m'étonne : soit il ne tient pas à perdre du temps, soit il n'a aucune envie de voir Nathan ou Jacques. Il sort un cahier et un crayon et me prévient très vite qu'il n'a pas fait ses « devoirs », c'est-à-dire qu'il n'a pas pris le temps de réfléchir à ce qu'il envisageait comme avenir professionnel. [Je me demande ce que Germain fait de ses journées. Il court d'une réunion à l'autre, réunions que, d'après son père, il n'anime jamais. Il demande son avis à son père sur toutes les questions qui lui sont soumises avant de répondre à ses interlocuteurs et joue un rôle de filtre supplémentaire, relativement peu utile. Il ne réfléchit pas, non plus, à son avenir ni à celui du Groupe qu'il va diriger, seul ou avec ses frères, ni aux projets spécifiques pour la structure B. dont il est prévu qu'il reprenne assez vite la direction opérationnelle.]

165 **Germain se plaint de ne pas diriger**

Germain se plaint aujourd'hui de leur manque d'autorité et de leur manque de crédibilité : ils restent les fils de leur père. Il se plaint aussi de son nouveau titre de « membre du Directoire » qui figure sur sa carte de visite et au-dessus de sa signature lorsqu'il signe un courrier : ce titre ne veut pas dire grand-chose. Il ne sait plus pourquoi il me dit tout ça mais « *cette histoire l'embête* ». [Je pense que cet « embêtement » va au-delà d'un problème de carte de visite. Cela pose réellement la question de ce qu'il fait, de ce en quoi consiste réellement son travail. Cela pose la question de son positionnement hiérarchique, étonnant et difficile : ni opérationnel puisqu'il y a des Directeurs Généraux opérationnels (salariés) pour faire le travail de dirigeant, ni dirigeant du Groupe puisque leur père est toujours présent. Cela interroge aussi sur les raisons pour lesquelles il accepte une telle situation. Il se plaint, certes, mais il ne part pas, il ne dit rien et il attend.]

Diriger : est-ce laisser les gens faire ce qu'il y a à faire ?

180 Germain se demande si être dirigeant consiste juste « *à être actionnaire et à laisser les gens faire ce qu'il y a à faire en s'assurant juste que ça tourne* ». [Je note que sa définition est très passive : diriger, c'est « *laisser faire* ». Ses propos font immédiatement écho à la description que me donnait Madame de V. de l'attitude de son frère. Selon elle, il envisageait de diriger « *sans rien faire* » ou « *en faisant de la planche à voile*. ». On dirait que Germain, lui aussi, nourrit le fantasme d'une entreprise qui tournerait toute seule et où il n'y aurait rien à faire. Sachant que Germain passe tout son temps libre à la chasse ou au dressage de son

chien, hors période de chasse, je me demande s’il n’envisagerait pas de se contenter d’être « *actionnaire* », au sens que lui-même donne.]

190 **Germain critique les styles de management de ses frères mais ne sait pas lequel adopter.**

Germain semble très embarrassé et très préoccupé par la façon dont Jacques entend diriger une entreprise. Leurs positions sont antagonistes et Germain ne voit aucune possibilité de compromis. Pour Germain, diriger, c’est donner l’impulsion, « *donner la feuille de route* » alors que Jacques écoute les collaborateurs et se rallie
195 à leur avis : il « *demande leur avis aux gens sur ce qu’il faut mettre sur la feuille de route* ». Il trouve que Jacques est trop à l’écoute des collaborateurs : « *au point qu’on ne sait plus toujours qui tient le manche.* » D’un autre côté, la position très rigide de Nathan qui cherche à appliquer un MBO (*management by objectives*) lui paraît disproportionnée et inadaptée à une entreprise familiale.

200 Lui-même ne sait pas trop ce par quoi il jure : il se trouve « *quelque part entre les deux* », « *il n’y a pas vraiment réfléchi* ». [Que fait-il de ses journées ?]

Entretien (19/10/2006)

Cet entretien démarre bien. Je sens que Germain a envie de parler et d’avancer. Je découvrirai à la fin que, pour une fois, il a « *fait ses devoirs* » : il a tenté de
205 réfléchir à ce qu’il voyait comme avenir pour le Groupe mais il n’a pas encore réfléchi à ce qu’il souhaitait pour lui-même.

Germain détaille son emploi du temps

Germain ouvre son agenda et entreprend de me le lire, jour après jour. Lundi, il a assisté à une réunion de service pendant laquelle « *il s’est tenu informé du déroulement des programmes* » et a fait « *un point technique sur une affaire* », puis
210 il a eu un rendez-vous à l’extérieur pour étudier la faisabilité d’un projet. Mardi, il a enchaîné une réunion de montage d’affaires avec deux responsables, un rendez-vous à l’extérieur, il a ensuite reçu une candidate, puis il a assisté à la réunion de Gestion Groupe. Il est ensuite parti rencontrer des élus municipaux puis a eu une
215 réunion avec un directeur sur le montage d’un projet. Jeudi, c’était de nouveau un rendez-vous avec les élus, un rendez-vous avec des prestataires de services, la réunion d’une demi-journée avec leur conseiller fiscal, une étude de rachat pour la structure C. et un rendez-vous avec un responsable de la structure A.. Germain regarde également les notes de son agenda concernant la semaine à venir. Lundi, il
220 prévoit un rendez-vous avec un conseil pour la plaquette de communication interne de A., un rendez-vous avec des élus locaux puis un rendez-vous avec le Directeur Général de A. pour préparer le Comité d’Entreprise. Mardi, ce sera la présentation d’un logiciel informatique pour B., puis le Comité de Groupe suivi d’un rendez-vous avec des conseillers extérieurs.

225 Germain me détaille ensuite les différentes phases d’une négociation où, m’explique-t-il, « *tout doit aller très vite : parfois, on emporte une affaire en 48 heures et “quand c’est chaud, il faut y aller”, on est là pour sentir l’affaire* ».

La « vocation » de Germain

230 Germain évoque l’aspect quelque peu « vocationnel » de son travail actuel au sein du Groupe. Il n’a jamais envisagé de faire un autre métier. Ses études supérieures étaient canalisées dans cette direction. Ainsi, il a complété ses études d’informatique par une maîtrise spécialisée mais, selon lui, elle ne lui a rien apporté d’autre qu’un « *vernissage* » [un « vernis » ?]. [Je m’étonne de cette référence à une vocation pour un tel métier. J’y vois plutôt une façon de me convaincre qu’il

235 doit rester dans le Groupe. Cette activité lui convient, par défaut, faute d'idée alternative. Je ne sens rien, en effet, d'un désir qui le pousserait à agir dans cette voie. Germain ne montre pas vraiment d'envie de faire quoique ce soit. Son goût du risque est inexistant. Et je ne lui sens pas de désir fort de s'enrichir au prix du risque.]

240 Entretien (23/11/2006)

Les difficultés de Germain

Germain m'explique qu'il connaît actuellement un revers. Son père lui reproche de ne pas suffisamment « *rentrer dans les dossiers* » et il « *reprend la main* » sur un dossier important. Germain justifie ce revers : « *c'est trop important* », « *c'est même stratégique* » [comme s'il admettait qu'il n'était pas capable de l'assumer]. Germain me fait aussi remarquer qu'en matière de direction d'entreprise, il n'existe pas de recettes de cuisine : « *il n'y a pas "La Direction pour les Nuls"* ».

La frilosité de Germain et son besoin d'être rassuré

250 Germain trouve que ses frères sont trop pressés de « *prendre le pouvoir* ». Il avoue : la présence rassurante de son père lui permet d'« *éviter de faire de grosses bêtises* ».

Germain et les relations publiques

Concernant le travail de « *relationnel* », Germain pense qu'il faut commencer
255 tôt si on veut que les relations apportent quelque chose, à terme. « *On ne décrète pas qu'on fait des relations. Ça se construit. Ça prend du temps aux deux sens du terme : du temps et de la durée. Et ce n'est pas facile de faire de la figuration intelligente. Il faut avoir une histoire à raconter, il faut avoir quelque chose à partager avec les autres.* » Il y a les relations via le syndicalisme professionnel, les
260 relations professionnelles, para-professionnelles, les dîners de promo, les déjeuners : « *tout ça tourne très vite en rond si on n'a rien à dire* ». « *Il faut du temps et il faut du carburant* ». [Je sens bien que Germain ne sent pas comment construire ces relations si importantes pour l'avenir et qu'il n'a pas d'« *histoire à raconter* ».]

265 Entretien (18/01/2007)

En ce début d'année 2007, contrairement aux attentes de son père, Germain n'a toujours pas pris la Direction Générale opérationnelle de B..

Quand je le rencontre, il essaie de justifier son retard : « *il faut de gros temps d'analyse pour prendre en main le service* » et « *c'est difficile* ». En outre, il
270 n'arrive pas à apprendre le métier au contact de son père car c'est un métier qui « *se sent avec ses propres tripes* ».

Germain analyse leurs faiblesses : préoccupations malsaines et réalisation de tâches déplacées, absence de vision, syndrome de la « *tour d'ivoire* » et manque d'autorité

275 Germain trouve que lui et ses frères s'y prennent mal pour prendre la direction du Groupe : ils passent trop de temps à se préoccuper d'eux-mêmes et pas assez de temps à « *gagner de l'argent* ». Pour lui, « *diriger, c'est pouvoir dire aux gens ce qu'il faut faire* ». Or ils n'y arrivent pas car ils n'ont aucune vision commune de là où il faut aller. Il pense aussi qu'il faut savoir maintenir une certaine proximité avec
280 les collaborateurs pour s'assurer qu'ils viendront frapper à la porte en cas de problème. Or, leur bureau partagé à trois « *fait peur* ». On dirait une « *tour d'ivoire* ». En gestion, il trouve qu'ils ne sont pas à la hauteur : ils passent plus de

temps à se demander pourquoi tel ou tel chiffre est imprimé en italiques plutôt que de se poser des questions sur les origines de la dégradation des marges. Il remarque aussi qu'ils se complaisent dans ce qu'il appelle « *des petits boulots* » (il s'agit des petites tâches qu'ils font parce que personne d'autre ne les fait ou parce qu'ils n'osent demander à personne de les faire). Ces tâches déplacées et mal exécutées contribuent à dégrader leur image auprès des collaborateurs. Il pense qu'il est grand temps pour eux de passer du « *faire* » au « *faire faire* » et à la « *supervision* ».

285
290 « *Quand on est dirigeant, il faut pouvoir dire ce qu'on attend de lui à un collaborateur.* »

Germain s'interroge de nouveau sur le comportement décalé de Jacques

Enfin, Germain reproche à Jacques sa posture. Il ne la comprend pas : « *c'est comme s'il n'était pas actionnaire.* » Ils sont actuellement en train de discuter des hausses de salaires et des primes et la position de Jacques s'avère caricaturale. Ainsi, il aurait tendance à proposer des avantages que personne ne demande ni ne réclame : « *Il va aller susciter des besoins non réclamés !* ». Il a même récemment émis l'idée de faire une piscine pour le personnel, « *pour qu'ils y trouvent leur compte* ». Germain estime que la position de Jacques est dangereuse : son frère ignore « *les reliquats de lutte des classes* », il oublie que le Groupe doit avancer et assurer sa rentabilité. Germain diagnostique une sorte de volonté de compenser une dette imaginaire : Jacques penserait avoir hérité injustement et aurait envie de tout redistribuer, oubliant que le salaire rémunère déjà le travail accompli. Tout cela induirait des comportements très étranges de sa part : il serait « *trop à l'écoute* ».

295
300
305 Germain croit « *peu à l'humanisme dans les affaires* » [je remarque qu'il utilise la même expression que son père] et pense que son frère aîné « *va se faire bouffer* ».

Le travail du dirigeant, selon Germain

Germain envisage son travail comme un travail d'administrateur qui consacrerait une journée et demie par semaine à du suivi et du contrôle d'indicateurs et qui, le reste du temps, ferait du relationnel. Il aimerait, quant à lui, pouvoir aussi consacrer du temps au « *métier* » à proprement parler plus qu'à la direction du Groupe.

310

Vie professionnelle et vie personnelle

Germain pense que ses frères et lui ont un mode de vie incompatible avec la fonction de dirigeant. Ni lui ni ses frères ne se sont donné les moyens d'assumer cette fonction. Leur vie personnelle n'est pas organisée dans ce sens : « *on ne s'est pas donné la liberté nécessaire pour assurer cette disponibilité* ». [Et il est vrai que je m'étonne de leurs congés, de leurs absences et de leurs week-ends prolongés qui contrastent fort avec le mode de vie des autres dirigeants que j'ai rencontrés.]

315
320 Germain évoque les contraintes de ses frères : problèmes de santé, enfants. Il évoque aussi un peu sa vie personnelle : en ce qui le concerne, « *rien n'est clair ni tranché* ». Il ne peut donc pas s'engager, il veut être capable de se retirer à tout moment : « *Je ne voudrais pas me fermer toute possibilité, dans un sens comme dans l'autre.* »

325 Entretien (25/04/2007)

Germain poursuit son analyse : ses frères et lui n'ont ni goût ni compétence en « relationnel »

Germain exprime ses doutes : il pense que ses frères et lui n'arrivent pas à prendre la direction du Groupe et me dit : « *si ça continue ainsi, on ira à la pêche* ». [Je ne prends pas cela uniquement comme une boutade. J'ai souvent

330

l'impression que l'obligation de succéder à son père lui pèse et qu'il ne souhaite pas vraiment diriger le Groupe. Peut-être aimerait-il mieux « *aller à la chasse* » et tente-t-il de me préparer à cette éventualité ?]

335 Il me rappelle l'importance des activités relationnelles et estime que ses frères et lui ne sont « *pas bons en relationnel : on peine à garder le contact avec nos relations. On ne cultive pas notre réseau* ». Par exemple, alors qu'ils pourraient organiser des rencontres et des déjeuners à l'extérieur, ils déjeunent toujours au siège. « *Il faudrait draguer des gens différents. Ça fait partie de notre métier. Et on ne le fait pas.* »

340 Période de juin à septembre 2007

Germain devait prendre la direction opérationnelle de la structure B., le 1^{er} juillet. J'apprends qu'il n'en sera rien. Il trouve de multiples obstacles (juridiques et/ou techniques) à sa prise de poste et ne semble rien faire pour les dépasser. Je le sens désespéré : il ne montre effectivement aucun entrain à reprendre ce poste de direction, il se réfugie derrière un flot d'excuses qui, lorsqu'elles peuvent être entendues, au début, ne sont plus crédibles après quelques mois. Parfois, il rejette la faute sur son père (trop présent ou trop absent, selon les cas) et, lorsque ses reproches sont trop peu crédibles ou que je me montre par trop dubitative, il change de sujet. [La description d'un contre-modèle du dirigeant semble se confirmer pendant cette période-ci.]

350 Fin d'année 2007

La fin de l'année 2007 est marquée par le statu quo dont Germain semble se satisfaire. Il continue de ralentir le processus de reprise du poste de Directeur Général de B.. Celle-ci est à présent reportée au 1^{er} janvier.

355 Entretien (13/12/2007)

L'indétermination de Germain et son absence d'objectifs clairs

A la veille de reprendre la direction de B., Germain me dit : « *ce vers quoi je vais, je ne le sais pas* ». J'essaie de le faire parler du plan qu'il est tenu de présenter dans les prochains jours. Je n'arrive à soutirer que des bribes d'informations : 360 Germain aimerait bien ne pas faire d'affaires, compte tenu du contexte économique prévisionnel et il insiste sur ce qu'il appelle une politique « *prudentielle* ». Plus tard, il évoquera même la possibilité de ne faire aucune opération en 2008 et en 2009. [A l'écouter, je me dis qu'il se met ainsi dans les parfaites conditions pour n'avoir rien à diriger.] Son seul objectif serait « *de ne pas faire de bêtises* ». Il 365 m'assure [mais je ne suis pas du tout rassurée pour eux] que tout s'arrangera et qu'il saura mieux quoi faire quand il sera « *aux manettes* ».

Ne trouvant plus rien pour justifier son absence de direction et de détermination, il me dit : « *dans notre métier, il n'y a pas une vérité* ». [Ce discours creux m'interpelle.] Son autre excuse : « *on ne peut rien changer car ça bouge* ». 370 [Je remarque que Germain s'excuse beaucoup, ce qui est, selon son père, le propre de celui qui n'assume pas ses responsabilités.] Germain me répète qu'il attend d'être seul aux commandes pour éventuellement formaliser ce qu'il veut. [Je continue de croire que cette prise de poste l'angoisse et qu'il aimerait en repousser l'échéance autant que possible.] Finalement, il m'explique que son idée est de 375 travailler « *en binôme avec papa* » pendant un an, de « *prendre en main* » ou de « *faire à sa main* » le service, puis de recruter quelqu'un qui prendra la suite et de travailler en binôme ensuite avec cette personne... [L'expression « *faire à sa main* » est convenue. Je l'entends depuis des mois sans pouvoir y attribuer le

380 moindre sens. Je crois, en effet, qu'elle est justement pratique car vide de tout sens. Je constate aussi que Germain a toujours et encore besoin de se rassurer avec des « *binômes* ». Il ne fait jamais rien seul. Lorsqu'il est en rendez-vous à l'extérieur, il cherche toujours à se faire accompagner et, selon son père, il ne choisit pas toujours l'accompagnateur le plus compétent. Manifestement, il n'envisage à aucun moment d'assurer seul la direction de B..]

385 Germain abrège l'entretien en reconnaissant qu'il ferait bien de profiter de ses dix jours de vacances car, dit-il, « *il y a une phase de fragilité qui démarre* ». [Cet aveu me confirme combien Germain envisage mal de prendre la direction de la structure qui lui revient.]

Entretien (07/02/2008)

390 Germain n'a toujours pas repris la direction de B. et n'a d'autre excuse que son manque d'entrain à vouloir diriger cette structure. Il reste très flou sur ses projets au point qu'on peut se demander s'il en a. Aujourd'hui, je note aussi qu'il cherche à échapper à mes questions. Il me parle de projets peu aboutis et s'enthousiasme à l'idée de développer une nouvelle activité alors même que toutes ses tentatives de développement passées ont échoué. Je trouve aussi qu'il se réjouit étonnamment du marasme économique annoncé. [Comme si cela l'assurait de n'avoir rien à faire, faute d'activité.]

400 Plutôt que de prendre la direction opérationnelle de B., il se serait bien contenté d'administrer des directeurs salariés, de suivre de loin en loin l'activité et de définir des missions stratégiques et de développement [toutes sortes de tâches définies de façon suffisamment floue pour n'avoir aucune signification. Je continue de penser que Germain ne rejette pas le statut valorisant de dirigeant mais qu'il ne souhaite pas en avoir le travail ou les responsabilités.] Il est d'ailleurs assez franc et me dit qu'il ne « *se sent, d'ailleurs, pas forcément très doué pour ça* ».

405 -----

Le début de l'année 2008 est marqué par un différend majeur opposant Germain et Nathan à Jacques. Le manque d'autorité de Jacques les insupporte. Son culte du secret s'accroît et ne permet plus un travail de mise en commun des problèmes au sein du Directoire. Si Germain devait choisir un successeur pour le Groupe voire un successeur pour le Directeur Général opérationnel de A., il opterait pour Nathan. Il trouve les méthodes de management de Jacques trop « *dangereuses* ».

415 Pour autant, au cours de l'été, Jacques se positionnera de manière à reprendre la direction de A., tandis que Nathan gardera celle de C.. Germain tentera de monter une association avec Nathan car il ne souhaite pas reprendre seul la direction de B. Après un bref essai de co-direction, Nathan se rétractera car Germain ne dirige rien et Nathan ne souhaite pas participer à ce qu'il nomme un « *simulacre de co-direction* » dans lequel il ferait tout pendant que Germain se contenterait de vivoter et d'exécuter quelques-unes de ses orientations. Obligé de diriger seul, Germain doit donner sa réponse à son père : accepter le poste avec ses contraintes, ses risques, ses responsabilités ou... faire autre chose. La situation est délicate car, s'il ne souhaite pas reprendre cette structure, je ne pense pas qu'il soit en mesure de l'avouer. D'autant qu'il n'a aucune autre solution à proposer...
420
425 Finalement, Germain annonce à son père, du bout des lèvres, qu'il est d'accord pour reprendre le service de B. sans pour autant accepter le risque de reprendre, seul, l'ensemble de l'activité de B..

430 Dans le même temps, Monsieur Bourgon revient sur sa décision de les séparer et souhaite, au contraire, qu'ils s'entraident et restent solidaires. Toutefois, Jacques continue d'empêcher Nathan de s'intéresser à A. et le travail coopératif reste une fiction. Après quelques semaines supplémentaires d'hésitation, aidé par un conseiller patrimonial, Monsieur Bourgon conçoit un montage qui sépare les trois entités. Suivant cette solution, Germain devrait reprendre B. mais le *statu quo* demeure car Monsieur Bourgon continue de penser que Germain n'est « *pas prêt* » et Monsieur Bourgon ne se retire donc pas des affaires.

| |
|--|
| <p style="text-align: center;">Réunions avec Jacques, Germain et Nathan Membres du Directoire. Dirigeants propriétaires. P.M.E. Decteur : BTP.</p> |
|--|

1 Réunion de travail (14/09/2006)

Une étonnante réunion de Directoire : discussion sur des détails opérationnels et évitement des questions stratégiques

5 Pour me rendre compte de ce pourquoi Jacques, Nathan et Germain se réunissent, je demande à assister à une réunion hebdomadaire du Directoire. La réunion commence par une attaque : Germain et Nathan reprochent à Jacques d'être trop « *mou* » : les collaborateurs de A. lui ont présenté un budget inacceptable et il a accepté « *sans broncher* ». Jacques ne réagit pas à cette attaque.

10 Par la suite, je note qu'ils abordent uniquement des sujets opérationnels (rien de « stratégique », au sens habituellement donné à ce terme dans les ouvrages de gestion). Manifestement, ils sont en désaccord et passent un long moment sur des points de détail. [Je sais que ces détails sont sous la responsabilité de leurs Directeurs Généraux opérationnels et non sous la leur. Je trouve qu'ils passent trop de temps à se disputer sur des points dont ils n'ont pas la charge. Je les soupçonne
15 de vouloir passer le temps et me montrer combien ils sont occupés car je ne perçois pas le sens de leur discussion. En outre, ils semblent oublier d'aborder certaines questions qui me paraissent importantes, par exemple : le départ à la retraite du Directeur Général salarié de la structure A. et son remplacement, leurs difficultés de recrutement, la lenteur de mise en place du service technique du Groupe. Je suis
20 sceptique quant à leur compétence professionnelle et leur capacité future à diriger un tel Groupe mais n'en dis rien.]

Réunion Administrateurs (16/10/2006)

Une réunion tendue : les critiques de Monsieur Bourgon

25 Quelques semaines plus tard, je suis invitée à assister à leur premier Conseil de Surveillance. Jacques, Germain et Nathan paraissent particulièrement mal à l'aise. Leur père ne ménage pas ses critiques sur leur travail (ou leur manque de travail) et sur leurs nombreuses maladresses. La réunion est extrêmement tendue et ma présence ne fait qu'augmenter la tension. En effet, je crains bien que Monsieur Bourgon n'utilise ma présence pour renforcer encore ses critiques. Visiblement,
30 Jacques n'a pas été au bout de ses recherches d'informations et le rapport du Directoire est truffé d'informations incomplètes ou trop partielles.

A son père qui lui demande de demander à son responsable de gestion une évaluation de coût, Jacques répond que : « *c'est le genre de choses impossible à évaluer* ». Son père rétorque : « *quand on dirige un Groupe, on passe son temps à
35 prendre des décisions sur la base de choses qu'on fait évaluer alors même qu'elles ne sont pas évaluables* ».

Réunion (26/10/2006)

Des dirigeants en devenir, jugés inaptes, qui ne se remettent pas en question

40 Cette réunion est la première que j'organise. Ce doit être l'occasion, pour eux, de se parler de ce dont ils ne se parlent jamais, c'est-à-dire : de leur vision de l'avenir du Groupe ou de leurs relations avec leur père. Jacques est aujourd'hui particulièrement loquace. Ses propos sont émaillés d'anecdotes qui sont parfois très

drôles. L'ambiance est très détendue. Tous s'accordent pour déplorer le manque
 45 d'enthousiasme de leur père à « *passer la main* ». [Je note aussi qu'aucun d'eux ne
 se reproche quoi que ce soit ; le jugement proféré par leur père sur leur inaptitude
 est balayée d'un revers de main ; ils ont le sentiment de bien faire leur travail.]

Incapacité à mettre en œuvre les décisions prises

Pensant poursuivre la réunion sur une note positive, je leur demande de me
 50 parler de leurs récentes réussites communes. C'est le blanc complet : ils n'en
 connaissent pas. Nathan m'explique : ils sont parfois d'accord sur certaines points
 et arrivent à prendre des décisions unanimes mais cela reste théorique. Car, ensuite,
 ils n'arrivent jamais à les mettre en pratique.

L'aveuglement de Jacques

J'essaie de mieux comprendre leurs difficultés pour qu'ils arrivent ensemble à
 55 en parler puis, à terme, à les surmonter. Mais, là aussi, je me heurte à un imprévu :
 Jacques n'admet pas ses torts ni ceux de ses frères. Il coupe la parole à ses frères et
 coupe ainsi court à toutes leurs tentatives d'analyse par un agressif : « *tout est de la*
faute de papa ! ». [Je comprends que Jacques n'est absolument pas prêt à analyser
 60 son comportement ni à chercher à l'améliorer. Il semble sûr de son bon droit,
 certain de ses choix et il ne paraît absolument pas disposé à les remettre en cause ni
 à se remettre en question, en aucune façon.]

Il affirme que le Groupe familial est un système instable, au sens physique du
 terme : « *ça diverge dans tous les sens et on ne sait pas dans quel sens ça va*
 65 *partir* » [Ce disant, Jacques ne se rend donc pas du tout compte que c'est à lui de
 déterminer le « *sens dans lequel ça va partir* ».]

Réunion (10/11/2006)

Incapacité à maîtriser le temps et les agendas

Pour démarrer cette réunion, Germain demande à la cantonade : « *Qu'est-ce*
 70 *qu'on fait de nos journées ?* » Il se dit insatisfait de la façon dont son agenda se
 remplit « *mécaniquement* ». Il se dit pris par de trop nombreuses réunions plus ou
 moins intéressantes auxquelles il se rend sans savoir faire la part des choses entre
 l'essentiel et le superflu.

Absence d'idées

Germain poursuit en disant que, pour diriger le Groupe, « *il faut changer de*
 75 *méthode parce que la méthode de leur père ne vaut rien.* » [Je remarque qu'il ne
 propose aucune alternative concrète, élaborée, réfléchie : ce sont des paroles bien
 vagues, sans contenu, qui occupent le temps et donnent l'illusion à celui qui les
 prononce d'être à la hauteur de la réunion à laquelle il participe. Elles ne me
 80 donnent aucune illusion. Au fil de la discussion, je comprends que Jacques, Nathan
 et Germain ne sont pas encore dirigeants. Ils subissent les événements (le groupe
 est un système « *instable* »), ils subissent leurs agendas, ils n'ont aucune idée de la
 manière de diriger, ils critiquent leur père sans offrir d'alternatives, ils ne sont pas
 en capacité de prendre des décisions - que celles-ci soient techniques, financières,
 85 commerciales ou stratégiques, peu importe - et ils sont encore moins capables de
 les faire appliquer par la voie hiérarchique. Pour résumer, Jacques, Nathan et
 Germain ne dirigent pas. Je les qualifierais plutôt de dirigeants en devenir ou de
 dirigeants « en apprentissage ».]

Manque d'autorité

J'apprends que l'un de leurs directeurs, celui de B., déploie une activité en son
 90 nom propre et travaille de moins en moins pour eux, tout en restant salarié sans

aucune modification de son contrat de travail. Germain explique : « *on n'est pas capables de lui dire notre mécontentement alors que son contrat de travail n'est plus respecté ; ça s'est dégradé en notre défaveur... ; il n'est là que 6 à 7 heures par semaine, alors c'est devenu difficile de le croiser ; il consacre toute son énergie à ses affaires personnelles, etc. ; on n'a aucune chance de le faire revenir ; ça a glissé trop loin, ...* ». [Je suis sans voix devant si peu d'autorité. Leur père me dit souvent : « *ils vont se faire bouffer* » ou bien « *ils ne se battent pas* » alors que « *diriger, c'est se battre* » et aujourd'hui, je comprends qu'ils vont, en effet, avoir beaucoup de difficultés à prendre en main le Groupe dont ils héritent.]

Peu d'inclination pour le rôle de « représentation extérieure »

Ensuite, nous passons en revue les différentes facettes du métier de dirigeant. Jacques insiste sur le fait qu'il ne faut pas négliger le rôle de représentation : son père a toujours tenu ce rôle qui lui prend une part importante de son temps. Cependant, la représentation n'est qu'une activité parmi d'autres et Jacques ne veut pas s'y consacrer car il aurait peur de s'éloigner du terrain. Or, c'est le terrain qui le galvanise et ce sont ses rapports de travail avec les collaborateurs qui le nourrissent. Il décrit donc le rôle de représentation de manière péjorative : « *personne n'a envie de jouer au porteur de chrysanthèmes.* ». C'est une fonction honorifique et il pense être trop jeune pour pouvoir s'en contenter. Ses frères acquiescent. Eux non plus ne sont pas tentés par le « *relationnel* ».

Réunion (01/02/2007)

Comme souvent, Jacques est absent en début de réunion. Il est parti tard pour déjeuner avec l'un de leurs conseillers. Il était donc évident qu'il ne serait pas de retour à temps. Le manque d'intérêt de Jacques pour les réunions avec ses frères se confirme. Ses frères et son père interprètent ses retards comme le symptôme d'un manque de respect à leur égard. En outre, déjeuner fait partie de ses rares plaisirs. Il n'échappe à personne que Jacques y est particulièrement agréable et avenant ou, comme l'exprime son père : « *il est bon, de bonne compagnie, raconte toujours des anecdotes intéressantes et semble se plaisir à le faire* ». Son goût, sa compétence pour les activités relationnelles se confirme et son père y voit un signe encourageant pour un futur dirigeant. [Mais Jacques, on le sait, refuse d'être confiné à cette seule activité.]

La réunion de ce jour doit permettre de se mettre d'accord sur ce en quoi consiste leur métier. Il s'agit de répondre à la question « *qu'est-ce que diriger ?* ».

Mais Nathan et Germain n'y répondent pas. Ils préfèrent se poser la question : « *qui dirige ?* » et répondent instantanément que ce sont eux, les dirigeants. Ils excusent immédiatement le flou de la direction actuelle en l'attribuant au fait qu'ils sont « *trois* » : « *il y a tellement d'intervenants que personne ne sait plus trop bien qui fait quoi et personne ne fait plus rien* ». Nathan m'apprend que, tout récemment, à la lecture d'un plan budgétaire, leur père l'a trouvé si mal présenté tant sur le fond que sur la forme qu'il leur a reproché vivement leur inaptitude. Il a reproché à ses fils de ne pas savoir ce qu'ils écrivaient, d'écrire n'importe quoi et de ne pas diriger. Il leur a demandé qui était responsable de la mise en place du nouveau service technique du Groupe et tous trois se sont « *défilés* ». [Je note que leur refus de porter la responsabilité de quoique ce soit, structure, lenteur, inertie ou échec, commence à me peser. Tout comme me pèse leur faible entrain à prendre des responsabilités opérationnelles, leur faible « *force de travail* » et l'absence patente de production personnelle de qualité.]

140 **Le travail d'administrateur, selon Nathan**

Jacques nous rejoint enfin. La réunion peut commencer. Elle démarre lentement, froidement, par une intervention très scolaire de Nathan qui souhaite nous parler de sa vision du travail d'administrateur. Pour lui, il s'agit d'assister à toutes sortes de réunions pour écouter les nouvelles sur les contentieux et s'informer des aspects juridiques et financiers. Il s'agit d'être en mesure de répondre à toutes sortes de questions sur lesquelles ils sont sollicités : augmentation de l'indemnité kilométrique, parc informatique, négociation commerciale, salaires, etc. Pour résumer : il faut « *se tenir informés* ». [A l'écouter, je remarque que la position qu'il décrit reste très passive : pas d'impulsion donnée, pas de direction, pas de production personnelle, pas de responsabilité opérationnelle. Puis je me souviens qu'il nous parle ici du travail de l'administrateur et non de celui du dirigeant. Tout au long de cette réunion, j'entends leur manque d'inclination pour la prise de responsabilité.]

155 **Aucune envie de se battre, peur de s'« abîmer »**

Les raisons de leur retrait sont nombreuses et souvent exprimées : « *on risque de s'abîmer* », « *on risque de montrer notre incompetence* », « *on ne veut pas vraiment se battre pour prendre en main ce service car on n'a pas trop envie de se faire agresser* ». [Les fils Bourgon, sans même sembler s'en rendre compte, continuent de se présenter à moi - sans arrière-pensée et avec beaucoup de sincérité - comme les contre-modèles des portraits de dirigeants habituels.]

160 **Absence d'autorité**

Germain ajoute qu'ils n'ont pas vraiment d'autorité : « *on s'aligne toujours sur le plan des collaborateurs* ».

Réunion (07/03/2007)

165 **Illusion de vision commune : un florilège d'idées farfelues et irréaliste qui n'auront jamais besoin d'être mises en œuvre**

La réunion de ce jour doit permettre de définir un embryon de vision commune de « *là où ils veulent aller* ». Jacques est favorable à cette discussion. Il affirme que « *le problème est qu'on ne sait pas où on va* » et que ce problème l'emporte sur celui de savoir « *comment on se met en ordre de bataille* ». Il ajoute que s'ils se mettent d'accord sur une vision commune de leur avenir, « *comme par hasard, on trouvera des pistes de développement et on se les attribuera et tout ira bien.* ». [Au vu des mois que je viens de passer avec eux, je suis beaucoup moins optimiste. Et, malheureusement, cette réunion me donnera raison : elle fera fleurir des idées aussi farfelues qu'ambitieuses ou irréalistes. L'accord dont il est question ici ne porte à aucune conséquence et ne donne lieu à aucune action immédiate. Les frères Bourgon se nourrissent, une fois de plus, de l'illusion de savoir diriger et de savoir se mettre d'accord.]

Réunion (12/04/2007)

180 **Incapacité de mise en œuvre et défaitisme**

Nous reprenons aujourd'hui les différents points de stratégie évoqués, un mois plus tôt, de manière à asseoir leur vision commune. Les semaines ont passé. Ils n'en ont pas discuté de nouveau entre eux. L'idée la plus réalisable à court terme n'a fait l'objet d'aucune action de préparation à sa mise en œuvre. Les autres idées sont, à présent, jugées irréalisables : « *on n'y arrivera jamais* » ou « *ça ne se fera pas* ».

Déni de l'échec : incapacité à créer un nouveau service, à recruter, etc.

Jacques a été nommé responsable du service technique du Groupe, un nouveau service qu'il doit organiser, structurer et développer. Il prend ainsi la suite de Germain qui a échoué à le faire. Mais Jacques n'y croit pas et ne travaille pas. Il doit recruter des collaborateurs mais n'y parvient pas. Il semble qu'il présente régulièrement cette structure de manière péjorative comme un placard, voire comme un « *mouroir* » et qu'il n'a, de ce fait, réussi à recruter personne. Ses frères lui demandent de changer de tactique pour mieux attirer les candidatures de collaborateurs. Jacques leur demande pourquoi, leur opposant un déni de ses maladresses. Nathan répond alors : « *on veut que tu fasses différemment parce que, jusqu'ici, tu as échoué* ». La phrase est blessante. Elle l'est d'autant plus qu'elle est prononcée dans un contexte de déni total des échecs des uns et des autres et ce, depuis bientôt sept ans. Mais Nathan ne peut plus souffrir cette situation et profite de ma présence pour faire réagir ses frères. Pour autant, Jacques ne réagit pas. Il ne répond pas, il semble absent, il ne réagit à aucune des suggestions de son frère, il soupire bruyamment puis reprend ses crayonnages et - suivant l'expression à présent consacrée dans cette famille - « *il rentre dans sa coquille* ». Soudain hors de lui, il explique que « *plutôt que de brasser de grandes idées, il faut faire petit à petit* ». [Cette remarque n'a pas de sens au regard des propositions très concrètes et modestes de Nathan. Elle rend compte de son appropriation des termes et de la méthode déployée dans l'ouvrage qu'il lit depuis quelques semaines avec beaucoup d'intérêt et dont il poursuit activement l'approfondissement par des lectures complémentaires^{xxvii}. Depuis quelques temps, les expressions que Jacques emploie semblent directement issues de cet ouvrage. Faute d'idées en propre, il semble les puiser là.] Nathan n'est pas satisfait de cette réponse décalée. Jacques soupire de nouveau et, dans dernier soupir bruyant, assène : « *y'a des problèmes plus importants* », [lesquels ?].

Nathan refuse de prendre une responsabilité : la peur de « s'essouffler » pour rien

Jacques finit par proposer à Nathan de reprendre cette structure : « *vas-y si tu veux !* ». Et là, Nathan « se défile ». Il ne saisit pas cette opportunité. Il n'aura donc jamais l'occasion de mettre ses idées en pratique. Il continue de critiquer les faiblesses de Jacques : « *Tu ne fais rien, tu dis que tu vas faire et tu ne fais pas. C'est ça le pire* » mais il ne propose aucune alternative. A mes interrogations sur ce manque d'entrain à la tâche, il répond : « *Cette structure est une planche pourrie sur laquelle personne ne veut aller. J'ai peur de m'essouffler. C'est compliqué à mettre en œuvre.* »

Réunion (11/05/2007)**Absence d'idées**

Lors de cette réunion, Jacques parle beaucoup tandis que ses deux frères l'écoutent et ne s'expriment pas beaucoup. Quand je lui demanderai, à la pause, ce qu'il pense de cette réunion, il me dira : « *Mes frères piétinent. Ils ne s'expriment pas et peut-être la raison en est qu'ils n'ont pas d'idées à exprimer. Moi, j'en ai et je les donne* ». Lorsque la réunion reprend, il dira à ses frères qu'il ne les a jamais entendus exprimer quoi que ce soit d'innovant ou une quelconque idée de ce qu'ils veulent faire et il conclut : « *je pense - c'est peut-être présomptueux de ma part - mais je pense que c'est parce que vous n'en avez pas.* ».

235 **Une vision restrictive de la direction d'entreprise : diriger, c'est « être informé »**

Nathan ne réagit pas à ce qui paraît relever, pourtant, d'une forme d'insulte. Il change de sujet et se dit incapable de diriger car ses frères ne le tiennent pas « *informé* ». Jacques veut bien reconnaître que c'est important mais il déplore cette vision fort restrictive du métier : Nathan a tendance à penser que le fait d'être
240 « *informé* » suffit à faire de lui un dirigeant. Jacques pense qu'il faut lire, qu'il faut poser des questions, aller sur le terrain, rencontrer des clients. L'éloignement du terrain et du concret du travail décrédibilise fort Nathan qui ne trouve pas les ressources pour contredire son frère.

Réunion (06/06/2007)

245 Jacques, Germain et Nathan expriment leur désaccord quant à la manière de diriger le Groupe dont ils héritent. La tension est énorme et l'énervement des uns et des autres est patent.

Jacques ne veut pas « se battre »

La tension est à son paroxysme lorsque Jacques affirme qu'il ne souhaite pas
250 se battre. Nathan ne le supporte pas. Lors d'une récente réunion pendant laquelle le Directeur Général de la structure A. exposait ses résultats et leur apprenait une dégradation de la marge commerciale de 30%, Jacques n'a rien dit. Il est resté « *mou* ». C'est donc Nathan qui s'est chargé de poser des questions et de demander ce qui se passait. Il reproche à Jacques de ne pas avoir questionné ce Directeur
255 Général. Jacques l'interrompt : « *ça a servi à quoi que tu le fasses puisque tu n'avais pas de solutions* ». Nathan rétorque : « *Ça a servi justement à leur montrer que nous avons besoin d'explications et que nous n'étions pas des administrateurs satisfaits* ». Jacques explique qu'il n'est pas intervenu car une telle intervention ne sert à rien. Deux raisons à cela : d'abord, ils connaissent déjà les explications qu'ils
260 réclament [?!], ensuite Jacques veut être capable de suggérer une piste de réflexion en vue d'une amélioration avant de blâmer le Directeur. Pour Nathan, le rôle d'administrateur consiste, au contraire, à poser des questions et à « *titiller* » les « *n-1* ». Jacques s'y refuse : il n'aime pas le conflit, il le fuit et le dit lui-même : « *je ne veux pas prendre des coups* », « *je ne veux pas me battre* ». Nathan l'entend
265 bien mais ne peut être d'accord : « *moi, j'en ai assez d'être le seul à me prendre des coups et d'être le seul à avoir le courage de prendre la parole quand il faut le faire* ». Pour lui, personne ne contrôle rien. Il y a un dérapage : « *Si on ne dit rien et si on ne pose pas de questions, on n'apprend rien* ». Et Jacques reprend : « *ça n'apporte rien tant qu'on n'a pas de solutions à proposer aux gens* ».

270 Réunion (18/09/2007)

Monsieur Bourgon se substitue à ses fils en raison de leur incapacité à prendre la direction du Groupe

Monsieur Bourgon a récemment renforcé sa présence – y compris lors de
275 réunions opérationnelles. Les fils s'en offusquent et souhaitent en parler au cours de cette réunion : ils se disent gênés par leur père. Après un échange visiblement destiné à les souder contre cet ennemi commun, Nathan s'exclame : « *Le problème aujourd'hui, c'est que personne n'est responsable* ». Il faut que quelqu'un « *tire la charrette* ». [Mais quand et comment ? Ils ne savent pas comment s'y prendre...] Germain intervient : « *Faut pas se raconter d'histoires : c'est à nous de prendre sa*
280 *place* ». [Certes, mais il ne le fait pas et se garde bien de faire quoique ce soit dans ce sens.]

Germain ne prend pas son poste de dirigeant de B. et laisse son père reprendre en main les opérations sans réagir.

285 Nathan propose quelques solutions pratiques qui empêcheraient leur père de se substituer à eux et de s’immiscer dans l’opérationnel, à leur place. Cependant, Germain ne semble pas réceptif.

290 [J’ai bien peur que, comme tout projet (deux projets sous sa responsabilité et avortés, l’année précédente), Germain ne parvienne pas à prendre son autonomie. Il ne voit pas comment s’y prendre et se crispe. Je ne le trouve pas à la hauteur des tâches de direction qui lui incombent. Ni dirigeant du Groupe ni même directeur du service qu’il doit prendre en main depuis des mois. Plutôt que de prendre son poste, de rencontrer les collaborateurs en place, de leur donner leur « feuille de route » et de laisser son père partir, il se dérobe, se cache derrière une multitude d’alibis pour expliquer son immobilisme et « *fait l’huître* ». Parfois je pense simplement qu’il faut que Germain se mette au travail sérieusement, parfois je pense qu’il n’en est tout simplement pas capable.]

Réunion (02/10/2007)

« *Ces jeunes gens ne sont pas compétents* ».

300 Monsieur Bourgon se joint à nous pour cette réunion. Je souhaite, en effet, qu’il puisse enfin trouver la force de dire à ses fils ce qu’il me dit lors de nos entretiens individuels. D’emblée, Nathan remarque que Germain est « *amorphe* ». Germain acquiesce et explique qu’il est fatigué. [Je sais que la présence de son père est à l’origine de cette soi-disant fatigue. Elle corrobore ce que tout le monde dit de lui : dès qu’il ne sent pas une situation, il se met « *en retrait* ».] Cela n’échappe pas à son père qui dit alors : « *ce n’est pas acceptable pour un futur dirigeant de se positionner en retrait dès qu’une difficulté se présente ou dès qu’un moment conflictuel se fait jour. La moindre des choses, c’est de faire face.* »

305 Monsieur Bourgon poursuit en exprimant son exaspération quant à l’immaturité de ses fils et leur incompétence [le mot est prononcé pour la première fois depuis le début de cette mission] : « *ces jeunes gens ne sont pas compétents !* ». Il leur reproche de ne pas savoir faire travailler leurs collaborateurs. Ils ne savent rien demander, ils ne savent pas demander de comptes-rendus de leurs activités et ce qui se passe dans les services leur échappe. Il reproche à Germain de ne pas être capable de signifier son départ au directeur de B., il trouve qu’il fait traîner les dossiers. Germain tente de se justifier : « *on s’est fait rattraper par le calendrier* ». Son père rétorque qu’ils sont « *trop indulgents envers eux-mêmes* » et qu’ils ne travaillent pas au bon rythme. Selon lui, un dirigeant a une seule maîtrise : la maîtrise du temps. Or lui, Germain, ne l’a pas : il n’anticipe rien et se fait piéger. Monsieur Bourgon n’accepte donc aucune excuse. Ne pas avoir su licencier le directeur de la structure B. constitue une perte de temps. Son père ne trouve pas que ce soit compliqué de dire : « *Vous partez. Vous vous occupez à présent de ça, ça et ça. C’est moi qui prends la direction* ».

325 Monsieur Bourgon s’énervé : il demande à Germain de « *prendre autorité sur les troupes* ». Germain ne répond pas. Selon l’expression usuelle dans leur famille, il « *pique du nez* ». Monsieur Bourgon lui reproche alors son manque de courage à dire les choses difficiles à dire. C’est une preuve, selon lui, de son incompétence à diriger : « *Diriger suppose de se faire mal, y compris parce qu’on doit parfois dire des choses désagréables à un collaborateur qui ne travaille pas comme on le souhaite. Si on se dégage de ces tâches-là parce qu’on ne veut pas se faire mal, on*

330 *ne peut pas faire son travail.* » Il lui reproche aussi son incapacité à demander quoi que ce soit : « *Soit tu n'y as pas pensé ou peut-être y as-tu pensé mais alors tu as eu peur de le leur dire...* ». Et Monsieur Bourgon ajoute : « *Il faut prendre le courage et savoir prendre une décision de direction. Quand on va contre tout le monde, il n'y a pas à dire : c'est une décision de direction* ».

335 Concernant leur mode de prise de décision, il leur rappelle qu'il faut toujours prendre le temps de mûrir une décision. En revanche, dès que la décision est ferme (et on ne saura jamais d'avance si c'est la bonne), il faut pouvoir l'appliquer rapidement et passer très vite à l'étape suivante. Il faut savoir l'assumer et la mettre en œuvre. Or, ses fils font exactement le contraire : « *Actuellement, on est dans un marais car vous ne savez pas ce que vous voulez et il faut en sortir vite : vous traînez, et plus vous traînez et plus vous tardez, et plus vous allez trouver de bonnes raisons de traîner encore plus. Il ne faut pas laisser traîner* ».

Monsieur Bourgon leur explique aussi qu'il faut savoir assumer des risques, y compris le risque de se tromper. Et il ajoute : « *On ne peut pas passer sa vie à ne pas prendre de risques. C'est ça aussi le boulot de direction* ».

345 Devant leur incapacité à prendre le pouvoir dans le Groupe, Monsieur Bourgon résume : « *Attention, si vous ne faites rien, dans trois ans, je serai toujours là.* » Et d'ajouter sa phrase culte : « *Si vous ne savez pas où vous voulez aller, vous ne risquez pas d'y arriver. Il faut savoir ce qu'on veut, trouver les mots pour le dire et faire en sorte que ce soit mis en œuvre pour qu'on ait une chance de réussir* ». Au lieu de cela, ils sont incertains, vivent dans un « *marécage* » et laissent les choses « *pourrir* ».

Pour finir, il leur reproche leur manque de responsabilité. « *C'est comme si nos engagements ne vous engageaient pas* ». Il trouve que ses fils « *ne mûrissent rien, se laissent vivre et ne travaillent aucune question comme s'ils s'attendaient à ce que cela tombe du... Ciel* ».

Réunion (11/10/2007)

Les fils Bourgon n'ont pas de pouvoir, ni d'idées ni d'autorité

360 Monsieur Bourgon se joint de nouveau à nous pour poursuivre la réunion précédente. Il résume les raisons du mécontentement qu'il a exprimé lors de la réunion précédente. D'abord, il rappelle qu'il a toujours dit à ses fils : « *le pouvoir, ça se prend* ». Or, ils n'ont pas pris le pouvoir. Il ne s'agit pas forcément de prendre le pouvoir « *en tuant le père* », cela peut se faire en affirmant sa compétence et son autorité sur les équipes, en montrant que l'on sait où on veut les entraîner, en leur montrant le chemin et en gagnant leur respect. Or Monsieur Bourgon constate que ses fils n'y sont pas parvenus : « *vous restez assis à attendre que ça se passe* ». Ils ne dirigent pas : « *Ça part dans tous les sens et vous ne maîtrisez pas. Vous n'avez pas le Groupe en main* ».

370 **Ils ne connaissent pas la valeur de l'argent et ne cherchent donc pas à en gagner**

Deuxièmement, il trouve qu'ils ont « *l'argent facile* ». Ils ne connaissent pas la valeur de l'argent et ont tendance à dépenser trop facilement ce qui ne leur appartient même pas encore. Ses fils ne voient jamais la nécessité de réduire les coûts ni de gagner des points de marge ni de se défendre pour ne pas perdre de procès. Ils ne connaissent pas la valeur de l'argent.

Ils ne sont pas exigeants envers eux-mêmes

Il reconnaît ensuite qu'il n'a jamais été exigeant. C'est sans doute son erreur et

sa faiblesse de ne pas avoir su l'être et le résultat le navre : ses fils ne sont pas exigeants envers eux-mêmes. Or pour être dirigeant, la base est d'être « *exigeant envers soi-même : le métier de dirigeant est un métier difficile. C'est un métier très dur, exigeant, et vous vous laissez aller : vous n'êtes même pas durs avec vous-mêmes. Vous attendez que ça passe* ».

Ils manquent d'ambition

Il leur reproche aussi leur manque d'ambition : « *Quand on est dirigeant, on a des pensées dont on rêve la nuit* ». On se dit : « *J'ai un rêve. J'ai un rêve qui est d'atteindre ça* ». Et il ajoute : « *pour que ça ne devienne pas un fantasme : il faut s'y mettre* ».

Jacques, Nathan et Germain écoutent. Ils ne disent rien. Ils ne réagissent pas. Lors du déjeuner qui suivra, en l'absence de leur père, ils tenteront de me persuader qu'ils sont de bons professionnels et que « *tout est dans la tête de leur père* ». Ils nieront leur incapacité à diriger et refuseront toute aide pour progresser.

En toute fin de réunion et de manière très surprenante, Monsieur Bourgon nous informe qu'il souhaite voir Jacques reprendre la Direction Générale opérationnelle de A. et que Jacques a déjà accepté. [Ses frères sont abasourdis. Moi aussi. Le choix de Monsieur Bourgon paraît très incohérent. Il ne mesure pas le décalage entre les réquisits du poste et les qualités de son fils aîné. Nous sommes également surpris par l'acceptation si rapide de Jacques, nullement préparé, pourtant, à prendre de telles responsabilités. Mais avait-il vraiment le choix ?] La réunion est levée.

Réunion (29/11/2007).

Le plan de succession est au point mort, Germain n'a toujours pas d'idées ni de plan pour la structure B. dont il doit reprendre la direction, le mois prochain. Jacques renonce finalement à reprendre la direction de A., Nathan s'impatiente.

Lorsque j'arrive en salle de réunion aujourd'hui, Nathan rentre juste de déjeuner, Germain est pris dans une autre réunion et arrive avec dix minutes de retard. Quant à Jacques, personne ne sait où il se trouve et il arrive très en retard. Je me retrouve donc seule avec Nathan et lui demande comment il va. Il me répond : « *ça peut aller* », ce que contredit son air perturbé. En fait, Nathan attend que Germain présente ce qu'il compte faire du service de la structure B. dont il doit prendre la direction, le mois prochain. Mais Germain ne lui a, jusqu'ici, rien présenté.

Germain nous rejoint. Il s'excuse de son retard. Jacques nous rejoint ensuite et ne s'excuse pas.

Une mission d'accompagnement grevée par l'absence de demande de Germain et de Jacques

Il se trouve que, suite à une erreur de ma part, le plan de discussion prévu pour cette réunion ne leur est pas parvenu. [Aucun d'entre eux ne m'en a fait la remarque ni ne m'a contactée pour le réclamer. Les préparations de réunions, les comptes-rendus de réunion que je leur envoie ne sont peut-être jamais lus ! Peut-être en ont-ils même assez de ces réunions de travail ? Il m'est de plus en plus difficile de continuer cette intervention en l'absence d'une demande de leur part. Or deux d'entre eux (Germain et Jacques) ne demandent aucune aide. Jacques n'a jamais souhaité de conseil et Germain m'évite depuis quelques mois. Je pense parfois que sa propre incompetence l'angoisse. Manifestement, Germain ne sait absolument pas comment faire ce que son père et les autres attendent de lui. Pour

l'instant, il se contente de nier son incompetence ou de la masquer en gagnant du temps et en nous abreuvant tous de propos flous qui, malheureusement pour lui, ne trompent plus personne. Il paraît en très grande difficulté mais je reconnais aussi que sa position ne lui permet pas facilement de l'admettre. Il hérite - à mon avis, sans le mériter - du poste le plus intéressant du Groupe. Par ailleurs, il sait combien son père a à cœur de les voir lui succéder et combien il serait malheureux de voir son fils (ou ses fils) échouer et devenir rentier(s). Germain fait donc semblant de se préparer activement à ses nouvelles fonctions. Mais, derrière cet activisme de façade, il ne se passe rien.]

435 **Jacques semble renoncer au poste de Directeur Général de A.**

Délaissant pour un temps les difficultés évidentes de Germain, je reviens sur la récente décision de Jacques de reprendre la Direction Générale de A.. A mon grand étonnement, j'apprends que cette décision récente n'est plus d'actualité : Jacques succèdera à l'actuel Directeur Général uniquement « *si nécessité fait loi* ». [Jacques a sans doute répondu favorablement à son père pour ne pas le décevoir mais, en réalité, il ne montre donc aucune inclination pour la Direction Générale.]

440 **Germain n'a toujours aucun projet pour B. et Nathan s'exaspère**

Cette information étant donnée, Nathan veut revenir à la question qui le taraude depuis des semaines : quel est le projet de Germain pour la structure B. ? Il est évident que Germain n'en a aucun et que son alibi habituel (« *j'attends le 1^{er} janvier* ») ne tient pas. Nathan le brusque alors : « *Alors, le 2 janvier, tu nous diras ? Qu'est-ce qui t'empêche de nous le dire avant ?* ». [Nous savons tous ce qui l'en empêche : l'absence d'idées.] Germain continue de se taire. A chaque question qui lui est posée, il répond : « *ce n'est pas important* » ou « *ce n'est pas ça la question !* ». Ce faisant, il tripote et casse deux bouchons de stylos et un porte-mines.

Voyant bien que Germain n'a jamais d'idées sur rien et m'inquiétant pour l'avenir de cette structure, je demande si les responsables d'affaires, salariés de B., pourraient éventuellement venir voir Germain avec leurs suggestions et idées. Si c'était le cas, Germain exercerait ensuite un rôle d'arbitre entre les idées des uns et des autres. On me répond que ça ne peut être le cas. [Germain n'a aucune idée de là où il veut aller. Il ne pense pas non plus qu'il doive jouer un rôle d'arbitre et de responsable de la définition des orientations politiques. Je crains fort que Monsieur Bourgon n'ait pas fait le bon choix de successeur pour la structure B. qui se trouve au cœur de l'activité du Groupe. A moins que ce soit une façon détournée pour lui, de rester en activité pour un temps illimité, en « binôme » avec Germain...]

455 Abandonnant donc ce sujet si inconfortable pour Germain, je tente d'élucider quelques aspects du fonctionnement futur du service de la structure B. qui compte 6 personnes. Je demande si, par exemple, Nathan restera responsable de la mise en œuvre des nouvelles procédures qualité ou si un transfert de responsabilité est prévu vers Germain. J'espère que Germain saisira l'occasion de cette réunion pour réclamer ce dossier mais, bien évidemment, il n'en est rien... Devant le mutisme de son frère, Nathan répond que, pour l'instant, il garde ce dossier.

460 Nathan aimerait que les collaborateurs de B. connaissent ces procédures et puissent commencer à les appliquer. Mais, pour cela, il faudrait un « *coup de pouce* » de leur nouveau Directeur, Germain... Là encore, on n'obtiendra rien de Germain qui, pour se sortir de cette discussion délicate, annonce qu'il appliquera les procédures par « *petits bouts* » [ce qui ne veut strictement rien dire et qui

témoigne - s'il en était besoin - qu'il ne sait pas ce dont il parle.] Nathan éclate alors : « *C'est applicable par le "petit bout" que tu veux mais il faut de l'animation pour que ça marche. Ce n'est pas juste de la paperasse dans l'attente d'une illusoire certification qu'on n'obtiendrait pas ou dont on penserait qu'elle ne sert à rien !* ».

Après avoir traité d'autres points de désaccord sur les manières de faire, Nathan ré-attaque sur la question des projets de Germain qui, on le sait maintenant, n'en a pas ! Cette fois-ci, Germain trouve une réponse : « *ça dépendra des réactions des collaborateurs* ». [Je mesure mieux ce que son père signifie lorsqu'il affirme que « *Germain se fait balader* ».] Nathan s'énerve : son frère ne dirigera pas mais se fera diriger de la même façon que Jacques se fait mener dans la structure A.. [Son énervement est, bien entendu, à la mesure de son envie : Nathan recevra la structure C., bien moins intéressante..., alors que ses frères qu'il juge éminemment incompetents héritent du meilleur : A., la plus importante structure et B., la plus intéressante.] Germain explique qu'il ne peut rien prévoir pour le service de B. car il n'est pas sûr que les collaborateurs restent quand ils auront connaissance de leur nouveau directeur. Nathan explose : « *Tu ne prévois rien pour les retenir et tu ne vas rien dire et rien faire dans l'attente de voir si un hypothétique départ aura lieu !* » [Germain est dans une position très inconfortable. Je la juge d'autant plus inconfortable que j'en suis témoin. J'ai peur, en effet, que Germain ne me considère comme juge et rapporteur de ses incapacités à son père.] Je suppose aussi que c'est une des raisons pour lesquelles il ne veut rien avouer de ses difficultés. Il continue de les nier et il affirme même que les autres sont de mauvais juges de son travail.] Nathan n'abandonne pas : « *Quelles responsabilités auront les personnes ? Quelles méthodes de travail ? Qui fait quoi ? Quelle est la ligne directrice ? Quelles sont les orientations politiques ?* ». Germain répond : « *Le 1^{er} janvier, rien ne va changer, je verrai ensuite petit à petit, au cas par cas, je verrai mais je ne sais pas ce qui est la priorité* ». Nathan est très énervé : « *Je ne sais pas où tu veux arriver.* » Et Germain, tout aussi énervé, lui répond : « *Moi, non plus, je ne sais pas où je veux aller* ».

Nathan n'arrive pas à entendre que son frère n'a pas d'idées : il dit espérer qu'il a des idées « *en tête* » et que : « *simplement, tu ne les exprimes pas. Moi, j'ai beaucoup de choses dans la tête sur ce qu'on peut faire. J'espère que toi aussi et que tu ne les dis pas.* ». Mais Germain lui confirme de nouveau qu'il se trompe : il n'a pas d'idées. [Cela semble difficilement supportable. A ce moment de la réunion, j'aurais voulu relever mon étonnement et le décalage que j'entendais entre les propos de Germain et ceux d'autres dirigeants rencontrés dans le cadre de ma recherche. Mais je ne l'ai pas fait car je n'ai pas voulu mettre Germain plus en difficulté qu'il ne l'était déjà. Je peux seulement espérer que, face aux réalités de sa prise de fonction, il admettra sa difficulté, se l'avouera, me l'avouera et que quelque chose sera fait de ces aveux.] Germain s'énerve. Il devient rouge écarlate, bout littéralement, éternue très nerveusement, se lève, se rassoit. [Son état est à la mesure de la réalité de son incapacité à tenir sa place. Il refuse d'anticiper les problèmes à venir par déni manifeste de sa propre incompetence à diriger. Tout comme pour Jacques, il semble que ce sera très difficile de le lui faire reconnaître.] Nathan conclut que, faute de réponse satisfaisante de Germain, il lui faudra travailler « *sans savoir où on veut aller* » et en plus « *sans le plaisir de l'utopie...* ».

Jacques confirme un mode de management de la structure A. opposé à celui de ses frères : il souhaite aider et non sanctionner

525 Nous quittons ce lourd dossier de la « prise en main » (?) de la structure B. par Germain pour nous reporter sur celui de la dégradation des résultats de la structure A..

530 Germain et Nathan ne comprennent pas pourquoi Jacques ne s'émeut pas de la baisse des marges de A. et pourquoi il ne demande pas d'explications aux « n-1 » et « n-2 ». Ils ne comprennent pas pourquoi il renonce même à jouer son rôle d'actionnaire en exigeant une amélioration des résultats. Jacques reste cohérent avec ses croyances, déjà exprimées, quelques semaines plus tôt : « *Il faut donner un coup de main concret, inciter à trouver des solutions. Ça ne sert à rien de les juger si on ne leur donne pas les moyens de s'améliorer.* ».

Réunion (22/02/2008)

535 Jacques a trop longtemps hésité à reprendre la Direction Générale de la structure A.. Devant son manque d'enthousiasme et son incapacité à se faire respecter par les collaborateurs de A., Monsieur Bourgon a finalement proposé que ce soit Nathan qui reprenne A.. Germain en serait d'accord, Nathan « *a le trac* » : « *Je ne vous cache pas que j'ai les "choquotes". Je vous l'ai déjà dit, ce midi, et je vous le redis. Ça m'inquiète, ça me fait peur. C'est un vrai stress, un vrai challenge* ». Quant à Jacques, il ne supporte pas cette situation inattendue. Il est persuadé qu'il y a un malentendu. Mais son père est tombé gravement malade peu après son annonce et le malentendu reste sans issue.

Devant les nombreuses inconnues, la réunion est ajournée et reportée.

Réunion (14/03/2008)

545 Monsieur Bourgon reste absent, en convalescence. Jacques revient sur ses hésitations passées et souhaite, de nouveau, être candidat pour la reprise de la Direction Générale opérationnelle de A.. Il s'oppose ainsi au choix de son père en faveur de Nathan et aux souhaits de ses frères qui souhaitent voir n'importe qui diriger A., à l'exception de... Jacques. Néanmoins, sa candidature est étudiée, puis refusée.

550 Lors de cet entretien collectif, différentes options de reprise du poste de Directeur Général opérationnel de A. sont évoquées et analysées : (1) reprise par Jacques, (2) reprise par Nathan ou (3) reprise par un tandem dans lequel, au choix (a) Jacques serait le Directeur Général et Nathan lui apporterait de l'aide ou bien (b) Nathan serait le Directeur Général et Jacques serait « chargé de mission qualité ».

560 [C'est vers cette deuxième solution que leur père souhaite avancer. En effet, il ne pense pas que Jacques ait les caractéristiques requises pour être dirigeant d'une telle entreprise : il n'aime pas se battre, il est mou, il n'a pas d'autorité, etc. Il est vrai aussi que, s'agissant de la prise de poste de Directeur Général opérationnel de la plus importante des structures du Groupe, Jacques avait dit : « *si ça ne tenait qu'à moi, je ne le souhaite pas.* » Il se disait bien plus attiré par la prise en charge de la mission d'amélioration de la qualité et de la performance.]

565 **Nathan et Germain estiment que la candidature de Jacques au poste de Directeur Général de A. n'est pas recevable : il n'a pas les qualités requises**

Aujourd'hui, après réflexion, il semble que Jacques « *ne veuille pas laisser passer l'opportunité.* » [Je crois surtout qu'il ne veut pas que ce soit son plus jeune frère qui ait la chance de la saisir.] Nathan est donc forcé d'énoncer les raisons pour

lesquelles il ne souhaite pas que son frère aîné prenne le poste de Directeur Général
 570 opérationnel de la structure A. : il ne serait pas rassuré car Jacques « *ne fait pas
 montre d'autorité.* »

Il ne remet pas en cause la compétence métier de Jacques mais il trouve que
 son « *style de management* » ne convient pas [expression édulcorée signifiant que
 Jacques ne dirige pas]. Jacques n'impose rien et « *se laisse balader* ». De l'avis de
 575 ses frères, il n'a ni les compétences ni les qualités personnelles requises pour
 diriger des hommes. En réunion comme lors de visites sur site, Jacques ne dit
 jamais son mécontentement, même lorsqu'il aurait des raisons de l'exprimer, par
 exemple, lorsque la mission qualité est bafouée. Jamais il n'impose son point de
 vue, préférant se rallier à celui qui est annoncé par le collaborateur. Ainsi, par
 580 exemple, voyant un tableau qui n'est pas mis à jour depuis deux mois et demi,
 Jacques laisse le collaborateur expliquer que le tableau a un retard d'une semaine
 en raison de ses vacances. Il le laisse donc mentir et ne le reprend pas. Sur cet
 exemple, Nathan estime que l'autorité de Jacques est ouvertement bafouée.

Ses frères ne sont donc pas rassurés par sa candidature. Ils demandent que
 585 Jacques les reconforte sur ce point. Ils lui demandent des exemples de choses qu'il
 aurait obtenues des collaborateurs - « *que ce soit d'une manière ou d'une autre,
 voire "à ta manière", peu importe* ». Mais Jacques ne peut pas leur donner
 d'exemple. Il n'a aucun moyen de les rassurer. Il n'a jamais été mis en position de
 devoir demander quoique ce soit à qui que ce soit. Et, lorsqu'il l'a été, il a bien
 590 souvent préféré « *faire par lui-même* » que réclamer à un collaborateur d'exécuter
 la tâche. C'est ce que Nathan lui reproche : « *tu ne sais pas faire faire, alors tu fais
 par toi-même. Si tu continues comme cela, tu vas exploser* ». [En référence à ses
 problèmes de santé (Jacques, on s'en souvient, souffre des séquelles d'une
 septicémie) ou en référence à son physique (Jacques est très corpulent et semble
 595 prendre encore du poids, ces derniers mois.)]

Nathan se dit également inquiet des positions sociales de Jacques. Elles sont
 incompatibles avec celles de ses frères et surprenantes pour un Directeur,
 actionnaire de surcroît. Jacques a tendance à vouloir donner aux collaborateurs,
 quand bien même ces derniers ne réclament rien. Par conséquent, Nathan craint
 600 qu'il ne soit trop faible en Comité d'Entreprise : il pourrait accepter toutes les
 exigences des collaborateurs, soit parce qu'il est d'accord avec eux (ce qui est
 surprenant du point de vue de ses frères, actionnaires comme lui), soit parce qu'il
 ne veut pas se battre, ce qui est l'un de ses traits le plus marquant et le mieux
 affiché et qui s'avère rédhibitoire pour exercer le métier de dirigeant, selon son
 605 père. Jacques assure qu'il ne dérogera pas à la volonté des actionnaires et se
 gardera de « donner ». Personne ne le croit. Ni Nathan ni Germain ne voient
 Jacques capable de tenir bon devant un Comité d'Entreprise qui profiterait de « *ses
 faiblesses et de sa générosité* ». Le Comité d'Entreprise est une épreuve que tout
 dirigeant doit subir et pour laquelle, chaque mois, il doit se préparer : « *Ce ne sont
 610 pas seulement des petites demandes, ce sont des attaques et contre ces attaques, tu
 ne saurais pas te défendre* », prédit Nathan.

Enfin, la question de la confiance est abordée : Jacques a tendance à acquiescer
 à ce que disent ses frères et son père puis à faire le contraire, ensuite, « *en
 suivant sa route, comme il l'entend et ceci, sans prévenir les autres* ». A une
 615 question de Nathan qui lui demandait comment il informerait ses frères de la
 situation financière et opérationnelle de A., Jacques lui répond d'un ton léger : « *tu*

verras bien les résultats de ce que j'aurai fait sans t'avoir préalablement informé. » C'est en raison de ce type de réponses que ses frères ne souhaitent pas qu'il prenne la direction de cette structure. Jacques a une tendance lourde à avancer
620 sans en informer les autres, sans s'assurer de leur accord préalable, quitte à ce qu'ils découvrent le résultat de ses actions a posteriori et soient mis ainsi devant le fait accompli.

Réunion (25/03/2008)

La succession de la Direction Générale de A. est le sujet du moment

625 Lors de ce nouvel entretien collectif, nous devons voir s'il est possible d'envisager un binôme constitué de Jacques et Nathan à la tête de A.. Mais, très vite, il apparaît que Jacques refuse cette option. Il veut bien accepter d'être Directeur Général avec Nathan qui le seconderait mais alors il ne lui donnerait que de petits travaux sans intérêt. Jacques explique ensuite [sans argumenter] que la
630 solution où Nathan serait Directeur Général et où lui, le seconderait, n'est absolument pas viable. De toute évidence, Jacques ne se reconnaît aucune faiblesse. Il entend bien les reproches de ses frères mais il n'en tire pas encore de conséquences pour lui et pour son avenir dans le Groupe. A ses yeux, cette hypothèse de co-direction n'a aucun sens. Il pense pouvoir assurer cette direction,
635 seul.

Réunion (04/04/2008)

Monsieur Bourgon est revenu de sa convalescence. Il a immédiatement rappelé à ses fils qu'il les trouvait inaptes à prendre sa suite. En plus de ses griefs habituels, il vient d'ajouter qu'« *ils n'ont jamais eu de succès* ».

640 L'entretien de ce jour s'ouvre sans ordre du jour. Immédiatement, Jacques, Germain et Nathan me paraissent inhabituellement soudés. Et, en effet, je dois comprendre que leur « ennemi commun » a resurgi. J'apprends ainsi que, la veille, leur père leur a expliqué, de nouveau, qu'il les trouvait inaptes à reprendre le Groupe. Il leur a rappelé qu'ils n'ont jamais eu « *un succès* ». Je vois qu'ils n'ont
645 pas du tout apprécié de se l'entendre dire. Cette formule, « *pas de succès* », est assez récente et vient s'ajouter aux précédentes critiques de leur père : « *argent facile* », « *trop indulgents avec vous-mêmes* », « *pas reconnu par les collaborateurs, pas pris le pouvoir* ». Elle les exaspère. Ils se croient compétents et ils pensent que s'ils n'ont pas eu de succès, « *ce n'est pas vraiment notre faute* ». Germain dit même :
650 « *Alors moi, c'est quoi le succès ? Que la conjoncture se retourne et soit de nouveau favorable ?* ». [Je pense immédiatement à un article de Danny Miller, Manfred Kets de Vries et Jean-Marie Toulouse dans lequel les auteurs exposent que celui qui n'a pas un *locus* de contrôle externe n'a pas le profil du dirigeant entrepreneur capable de réussir^{xxviii}.] Nathan continue de leur trouver des excuses.
655 Il prend des exemples étranges, affirme que le service technique du Groupe a été un succès et que, maintenant, ce n'en est plus un. [Je ne comprends rien à cet exemple, ni aux autres d'ailleurs. Je vois bien ici qu'ils tournent ce critère d'« *absence de succès* » en dérision et qu'ils ne l'accepteront jamais. C'est un critère qu'ils disent subjectif et trop dépendant de leur père. A les entendre, je
660 comprends surtout que les trois frères n'accepteront jamais de reconnaître leur incapacité.]

Réunion (18/04/2008)

Monsieur Bourgon a orienté Nathan et Germain vers un poste de Directeur Général opérationnel : Nathan devient Directeur Général de C., Germain, de B.. Ni

665 l'un ni l'autre ne le souhaitaient vraiment mais aucun n'a été capable de le refuser. Quant à Jacques, après avoir admis qu'il n'était pas tenté par le poste, il s'est mis en position de prendre la succession de l'actuel Directeur Général de A.. En attendant l'approbation de son père et de ses frères, il s'occupe du projet d'amélioration de la qualité dans A., inspiré du « toyotisme ». Débordés par leurs
 670 nouvelles attributions, les frères Bourgon ne prennent pas le temps de s'informer de leurs activités respectives. Le Directoire fonctionne de plus en plus mal. En outre, ils continuent d'être co-actionnaires et co-responsables de l'ensemble du Groupe, ce qui se traduit par le fait que « *personne n'est, en fait, responsable de rien !* ».

Nathan retrace les derniers événements : il estime que leur père les a piégés.
 675 Selon lui, aucun d'eux n'a jamais voulu être Directeur Général opérationnel. Maintenant, ils sont dans le piège, ils assument et on voit qu'ils auront du mal à en sortir. Germain a du mal à entendre ce type d'analyse. Il veut contredire Nathan et se défendre. J'interviens alors pour rappeler qu'aucun d'eux n'est allé spontanément vers ces postes et que, en particulier, le comportement de Germain montrait même qu'il n'était pas pressé de prendre la Direction Générale de B..
 680 Germain cherche encore à se défendre, me regarde, doit percevoir que je renonce à faire semblant de croire en tous ses alibis et il renonce alors à poursuivre. Je crois qu'il a compris que je ne pouvais plus accepter ses impostures. Son déni de son incompétence comme de son manque d'inclination pour les postes de direction ne
 685 tient pas (ou ne tient plus). Je rappelle qu'ils n'ont pas pris volontairement ces postes. Je n'ai jamais senti de goût pour le risque ou même de goût pour le travail requis par une telle fonction. Ils s'étonnent mais ne me contredisent pas. Nathan est le premier à réagir, il abonde dans mon sens : s'ils étaient entrepreneurs, créatifs, travailleurs et volontaires pour se sortir de leur situation bloquée, ils ne seraient pas
 690 restés dans le Groupe. Aucun cadre aspirant à un poste de direction ne patienterait comme eux, pendant des années. Tout entrepreneur serait déjà parti monter son affaire.]

Quelques autres réunions suivront, sans apport pour cette recherche. Les frères se parlent de moins en moins, s'énervent de plus en plus. Il leur faut reconnaître,
 695 sinon leur incompétence à diriger, au moins, leur incapacité à travailler ensemble. Les conditions de la coopération n'ont pas été réunies et elles n'ont pas pu se construire : ni projet commun ni échanges authentiques, aucun désir de livrer ses difficultés ni de demander un éclairage sur d'autres manières de faire, aucune propension à se livrer ni à livrer ses « ficelles » (Jacques est toujours resté très
 700 secret sur ses quelques rares réussites ponctuelles), aucune faculté de renoncer à son intelligence - toujours jugée supérieure - au profit d'un quelconque vivre-ensemble.

Après bien des hésitations, alors même que tous les conseillers de Monsieur Bourgon attiraient son attention sur les défaillances professionnelles de Jacques et
 705 alors même qu'il craignait de lui donner un poste trop stressant, en raison de sa santé fragile, Monsieur Bourgon finit par décider qu'on « *ne pouvait pas empêcher Jacques d'aller vers A.* ». Ainsi, plutôt que de vendre la structure à un tiers, il la vendra/lèguera à Jacques qui en deviendra, à terme, le dirigeant. Il sera seul, sans ses frères qui n'approuvent ni son style de management ni ses projets. De ce fait, la
 710 séparation capitaliste devra être entérinée dans les six mois suivant cette décision. Jacques paraît comblé, même si l'on peut craindre qu'il ne mesure pas toutes les conséquences de cette décision paternelle.

Le Directoire n'a plus d'avenir et les réunions à quatre sont suspendues.

715 Durant les six mois qui suivent, Jacques travaille exclusivement dans la structure A. et se prépare à succéder au Directeur Général. Pendant ce temps, ses frères tentent de continuer de coopérer pour se partager le reste du Groupe. Puis, devant l'impossibilité de s'entendre, ils décident, eux aussi, de se séparer.

720 Compte tenu de la dégradation des résultats de A., au vu de la crise financière et des difficultés de Jacques à « s'en sortir », Monsieur Bourgon revient sur son idée et enjoint à ses fils de rester solidaires et de continuer de porter un intérêt aux affaires des uns et des autres. Un moment de confusion suit. Germain et Nathan rappellent qu'ils ont accepté que Jacques dirige A. à la seule condition de n'en être justement plus actionnaire. Finalement, Monsieur Bourgon décide de renoncer au
725 maintien de l'unité du Groupe et de donner à chacun de ses fils, une entité dans laquelle chacun, séparé des autres, serait responsable et autonome. Il reste en outre propriétaire usufruitier de deux tiers du capital, et se présente ainsi comme le seul arbitre apte à faire jouer la solidarité familiale entre les frères, en cas de difficulté économique de l'un ou de l'autre.

730 Je réagis à cette solution en proposant une contre-solution dans laquelle ses fils seraient affectés à des postes qui tiendraient compte de leurs compétences avérées ou potentielles, où le Groupe n'aurait pas besoin d'être scindé et où les synergies existantes entre les entités pourraient continuer de jouer. Monsieur Bourgon est d'accord avec mon scénario mais s'avoue incapable de le mettre en place.

NOTES

Notes – ANNEXE 2 – Madame de V. :

ⁱ Directeur Administratif et Financier.

ⁱⁱ La publicité sur le lieu de vente : comprend tout le matériel publicitaire sur le lieu de vente (présentoirs,...).

Notes – ANNEXE 3 – Monsieur L. :

ⁱⁱⁱ Notons ici que Monsieur L. est un innovateur. Il est à l'origine, entre autres, d'un procès de surgélation de condiments.

Notes – ANNEXE 3 – Monsieur F. :

^{iv} La *process' com* ou *process communication* ou *pcm* est une méthode d'analyse de la personnalités et des échanges interpersonnels. Etablie par Taibi Kahler, dans les années 70, son objectif est la résolution des conflits et incompréhensions. La *pcm* définit 6 types de personnalités. Chacun de nous serait un « mix » de ces types.

^v MILGRAM, Stanley. *Soumission à l'autorité*. 2^{ème} éd. Paris : Calmann-Lévy, 1994. 270 p.

^{vi} FESTINGER, Leon. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA : Stanford University Press, 1957. 291 p.

^{vii} En *pcm*, Le *travaillemane* est organisé, responsable et logique. Il a besoin d'être reconnu pour son travail. Il lui faut organiser et inscrire chaque chose dans le temps et retrouver, en toutes choses, logique et organisation. Ce type est apprécié pour ses qualités d'organisation, sa logique et son sens des responsabilités qui attire la confiance de l'entourage. (Source : www.processcom.com).

^{viii} En *pcm*, le type *rebelle* est spontané, créatif et ludique. Pour se sentir efficace, il a besoin de contacts et de stimulations. Il lui faut trouver un contact avec autrui par le jeu ou par le rire. Sa créativité et son sens ludique lui permettent de transformer une tâche ingrate en jeu. Sa spontanéité génère une énergie positive dans ses contacts avec autrui. (Source : www.processcom.com)

^{ix} AMADO, Gilles, ELSNER, Richard. *Leaders et transitions : les dilemmes de la prise de poste*. Paris : Village Mondial, 2004. 220 p.

^x Noël GOUTARD est administrateur de grandes entreprises et a occupé des fonctions de cadre dirigeant dans de nombreux groupes industriels (Pfizer, Schlumberger, Thomson) avant de prendre la Présidence de Valeo, de 1987 à 2000. Il a publié un ouvrage autobiographique, en 2005 : *L'Outsider, chronique d'un patron hors norme*. Paris : Village Mondial, 2005. 224 p.

^{xi} MOLINIER, Pascale. *Les enjeux psychiques du travail*. Paris : Payot, 2006. 265 p., p. 99-101.

^{xii} GOLEMAN, Daniel. *L'intelligence émotionnelle au travail*. Paris : Village Mondial, 2005. 354 p.

^{xiii} Trouvant son origine dans les travaux de linguistique et de l'école de Palo Alto, dans les années 70, la PNL, abréviation de Programmation Neuro-linguistique, est un ensemble de techniques de modélisation des comportements efficaces permettant d'expliquer les réactions de chacun (Neuro-) face à tel ou tel *pattern* de langage (-linguistique), à tel ou tel mode de communication non verbale. De ces analyses découlent des stratégies ou « programmes » (Programmation), souvent proposées par les formateurs aux cadres d'entreprise à des fins de

développement personnel. Ses détracteurs reprochent à ces formations de proposer des moyens d'influence sur autrui en enseignant comment manipuler les réactions d'un interlocuteur.

^{xiv} Restaurant 3 étoiles – Guide Michelin, dans le 7^{ème} arrondissement de Paris.

Notes – ANNEXE 4 – Monsieur B. :

^{xv} KETS de VRIES, Manfred F.R. *Leaders, fous et imposteurs*, Paris : Eska, 1995. 158 p. (En particulier, chapitre 2.)

^{xvi} AUBERT, Nicole, GAULEJAC, Vincent de. *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil, 1991. 342 p.

^{xvii} KETS DE VRIES, Manfred F.R. *Combat contre l'irrationalité des managers*. Paris : Editions d'Organisation, 2002. 284 p.

^{xviii} Contrat Premier Emploi, proposé par Dominique de Villepin, alors Premier Ministre.

Notes – ANNEXE 5 :

^{xix} CHAMBON, Bernard. *Tu tueras de temps à autre : Les dix commandements du PDG*. Paris : Mad Max Milo, 2005. 124 p.

^{xx} DEJOURS, Christophe. Les rapports domestiques entre amour et domination. *Travailler*, 2002, n°8, p.27-73.

Notes – ANNEXE 7 :

^{xxi} Je ne donnerai pas ici plus de détails. La société co-dirigée par Monsieur T. et son frère se trouve sur un marché très spécifique, encore très peu concurrencé en France. Sa stratégie marketing de communication publicitaire lui a conféré une notoriété certaine. Plus d'informations nuiraient ici à l'anonymat.

Notes – ANNEXE 8 – Introduction :

^{xxii} Les démarches habituellement proposées aux familles dirigeantes sont fondées sur l'analyse systémique. La famille et les relations interpersonnelles en son sein sont placées au cœur de la réflexion et de l'intervention, le travail de direction n'apparaissant au mieux que comme une contrainte.

(Lire, par exemple : MALAREWICZ, Jacques-Antoine. *Affaires de famille. Comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession*. Paris : Village Mondial, 2006. 252 p. ; BOILY, Chantale. *Guide pratique d'analyse systémique*. Boucherville, Québec : Gaëtan Morin, 2000. 145 p.)

Ma démarche plaçait, au contraire, le travail de direction d'entreprise au cœur de l'analyse, les relations confraternelles ou intergénérationnelles étant, bien entendu, prises en compte pour la spécificité et les interférences qu'elles introduisaient dans les relations médiées par le travail à faire ensemble.

Notes – ANNEXE 8 – Nathan :

^{xxiii} MINTZBERG, Henry. *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. Pierre Romelaer, trad. Paris : Editions d'Organisation, 1984. 220 p.

Notes – ANNEXE 8 – Jacques :

^{xxiv} LIKER, Jeffrey. *Le modèle Toyota : 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*. Paris : Village Mondial, 2006. 387 p. Les principes décrits dans cet ouvrage sont aussi connus sous le terme de « *lean management* ».

^{xxv} VIDAILLET, Bénédicte. Exercice de *sensemaking*. In VIDAILLET, Bénédicte, coord., de *sens de l'action. Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*. Paris : Vuibert, 2003. p.35-50.

^{xxvi} MINTZBERG, Henry, WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 1985, n°9, p.257-272.

Notes – ANNEXE 8 – Jacques, Germain et Nathan :

^{xxvii} LIKER, Jeffrey, *op. cit.*

^{xxviii} MILLER, Danny, KETS de VRIES, Manfred F.R., TOULOUSE, Jean-Marie. Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment. *Academy of Management Journal*, 1982, n°25, p.237-253.