



HAL
open science

Le métier de dirigeant d'entreprise

Jean-Luc Delpéuch, Anne Lauvergeon

► **To cite this version:**

Jean-Luc Delpéuch, Anne Lauvergeon. Le métier de dirigeant d'entreprise. Sciences de l'ingénieur [physics]. 1985. hal-01909865

HAL Id: hal-01909865

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909865>

Submitted on 31 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES MINES DE PARIS



[191]

LE METIER de DIRIGEANT D'ENTREPRISE

J.L. DELPEUCH - A. LAUVERGEON

Ingénieurs au Corps des Mines

~~Consultation
sur place~~

Mémoire de fin d'études 1984-1985

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES MINES DE PARIS



LE METIER de DIRIGEANT D'ENTREPRISE

J.L. DELPEUCH - A. LAUVERGEON

Ingénieurs au Corps des Mines

Consultation sur place

Mémoire de fin d'études 1984-1985

REMERCIEMENTS

Nous voudrions ici adresser nos plus vifs remerciements à :

- M. FISCHESSE, Président de l'Amicale du Corps des Mines, dont l'introduction auprès des dirigeants a été décisive ;

- M. RIVELINE, Professeur à l'Ecole des Mines de Paris, dont les encouragements constants et avisés nous ont permis de mener à bien ce mémoire ;

- Tous les dirigeants qui ont bien voulu nous ouvrir leur porte et leur agenda et nous consacrer un bien rare : leur temps ;

- Mme MALOSSI qui a bien voulu taper ce rapport.

RESUME

"EN QUOI CONSISTE LE METIER DE DIRIGEANT D'ENTREPRISE ?"

Le dirigeant d'entreprise est une figure mythique de la civilisation industrielle. Une abondante littérature (cf. annexe 1) lui est consacrée, qui ne fait souvent que renforcer le caractère quasiment tabou de la nature concrète des activités du "chef", activités que les auteurs ne décrivent jamais systématiquement et dans le détail.

Or trente-quatre dirigeants d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, ingénieurs des Mines pour la plupart, (cf. annexe 2) ont accepté de se prêter à l'observation et au jeu de nos questions : nous nous sommes entretenus avec eux pendant de longues heures, nous avons épluché leurs agendas, interrogé leurs secrétaires et avons même pu observer leurs activités "en direct".

La première partie du présent mémoire rend compte de la moisson de données que cette expérience a permis de mettre à jour. Ces données - observations directes et commentaires des dirigeants - permettent de proposer des réponses à chacune des quatre questions suivantes :

. "UN DIRIGEANT ÇA PASSE SON TEMPS A QUOI ?"

Le cadre de travail, les outils (stylo, téléphone, agenda) les matériaux (information, temps), les séquences de travail élémentaires (réflexions solitaires, réunions, repas, voyages) et la nature des relations de travail avec la secrétaire y sont décrits.

. "UN DIRIGEANT A QUOI ÇA SERT ?"

Les dirigeants énoncent et commentent les grandes missions qu'ils se fixent. Il apparaît que le spectre de ces missions est très large et très hétérogène. Les réponses s'inspirent de trois idéaux-types : le décideur, l'animateur et l'entrepreneur.

. "MAIS QU'EST-CE QUI FAIT COURIR LE DIRIGEANT ?"

Il apparaît que la majorité des personnes interrogées puise son goût au travail dans le caractère ludique de l'activité de dirigeant.

. "ET LES OBSTACLES ?"

Le dirigeant déclare souffrir d'un manque chronique de temps et d'une mauvaise organisation personnelle.

...../.....

La seconde partie du mémoire se propose d'analyser les données brutes d'observations ou de retranscriptions énoncées dans la première partie, pour faire apparaître, grâce à un modèle simple, les liens qui existent entre activités concrètes, grands objectifs explicites, motivations et contraintes, afin de répondre à la question suivante : "un dirigeant, comment ça fonctionne ?" C'est le modèle des trois sphères.

Les observations suggèrent en effet que l'activité du dirigeant se structure en trois sphères d'activité caractéristiques :

. la sphère statutaire : qui correspond aux tâches institutionnelles régulières ou programmées à long terme, à caractère parfois rituel (Assemblée Générale, Conseils d'Administrations, cérémonies internes).

. la sphère des remontées : qui contient les tâches opérationnelles singulières que les niveaux hiérarchiques inférieurs n'ont pas assumées et qui échoient en dernier recours au dirigeant.

. la sphère de créativité : qui regroupe toutes les activités à forte implication personnelle, où le dirigeant fournit une valeur ajoutée liée à ses goûts et ses compétences propres.

On montre ensuite que la combinaison de ces sphères (qui peuvent se recouper) constitue un profil caractéristique de chaque dirigeant observé. Il apparaît que plusieurs types de facteurs déterminent ce profil : facteurs liés à la nature de l'entreprise, facteurs liés à la personnalité du dirigeant, facteurs liés à sa volonté propre.

Après s'être posé la question de l'utilité de chacune de ces sphères pour le dirigeant et pour l'entreprise, on peut détecter et illustrer des situations de profils critiques, où le dirigeant ne dispose plus de toute la gamme de ses moyens d'action, et où la pérennité harmonieuse de son entreprise risque d'être menacée, à cause de l'hypertrophie, de l'atrophie ou du mauvais agencement des trois sphères.

Cela permet de définir en conclusion le métier de dirigeant d'entreprise comme l'art de maîtriser et d'adapter les volumes et la configuration des trois sphères d'activités à l'évolution des besoins de l'entreprise.

SOMMAIRE

EN QUOI CONSISTE LE METIER DE DIRIGEANT D'ENTREPRISE ?

1 e PARTIE : NOS OBSERVATIONS

- A- UN DIRIGEANT D'ENTREPRISE, ÇA PASSE SON TEMPS A QUOI ? P. 4
- B- UN DIRIGEANT, A QUOI ÇA SERT ? P. 13
- C- MAIS QU'EST-CE QUI FAIT COURIR LE DIRIGEANT ? P. 16
- D- ET LES CONTRAINTES ? P. 18

2 e PARTIE : NOTRE ANALYSE : LE MODELE DES TROIS SPHERES

- A- DEFINITION DES TROIS SPHERES P. 22
- B- GENERALISATION P. 24
- C- PROFILS P. 28
- D- DETERMINISMES EXTERIEURS P. 33
- E- LES DEGRES DE LIBERTE DU DIRIGEANT P. 35
- F- LES RISQUES DU METIER P. 37

LE JEU DES SPHERES OU LE METIER DE DIRIGEANT D'ENTREPRISE P.40

ANNEXE 1 : BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE 2 : METHODOLOGIE

Ière PARTIE - NOS OBSERVATIONS -

A- UN DIRIGEANT Ç A PASSE SON TEMPS A QUOI ?

1- Portrait robot du dirigeant de grande entreprise de notre échantillon (Cf. figure 1)

Il a la cinquantaine. Après la formation du Corps des Mines, il a passé plusieurs années dans l'administration régionale puis centrale. Affable et disert, il pense vite, parle bien et fume peu. Il paraît sûr de lui, installé dans un siège imposant, derrière son grand bureau de bois sombre, très dépouillé, orné d'une belle lampe de marbre. Vêtu avec soin, mais sans recherche particulière, il affectionne le gris ou le bleu marine pour ses costumes et le beige clair pour son bureau (fig.1), personnalisé par un tableau abstrait et agrémenté de plantes vertes et de quelques objets-symboles de l'entreprise. Une bibliothèque riche de savants ouvrages et une table de réunion complètent l'ameublement de son bureau.

Le bureau de sa secrétaire représente une superficie moitié et un encombrement bien supérieur : il renferme les armoires d'archivage.

2- La secrétaire

On ne peut parler du patron sans parler de sa secrétaire : elle est la clef de l'accès direct téléphonique et épistolaire au dirigeant. C'est elle qui introduit ou annonce les visiteurs, qui gère presque intégralement l'agenda du dirigeant, qui filtre tous les appels téléphoniques, qui ouvre et classe tout son courrier. Le dirigeant et sa secrétaire forment un véritable tandem : un chef attribue à sa secrétaire 20 à 30 % de l'efficacité de l'équipe. Le dirigeant et sa secrétaire nous semblent constituer une entité antithétique : il est taciturne, elle est bavarde et exubérante, il est très communicatif, elle est un peu dragon; il est ironique et caustique, elle est maternelle et douce; il est survolté, elle est apaisante ...

Cette complémentarité est toujours scellée par une véritable estime mutuelle, qui amène souvent la secrétaire à suivre son patron au cours de sa carrière.

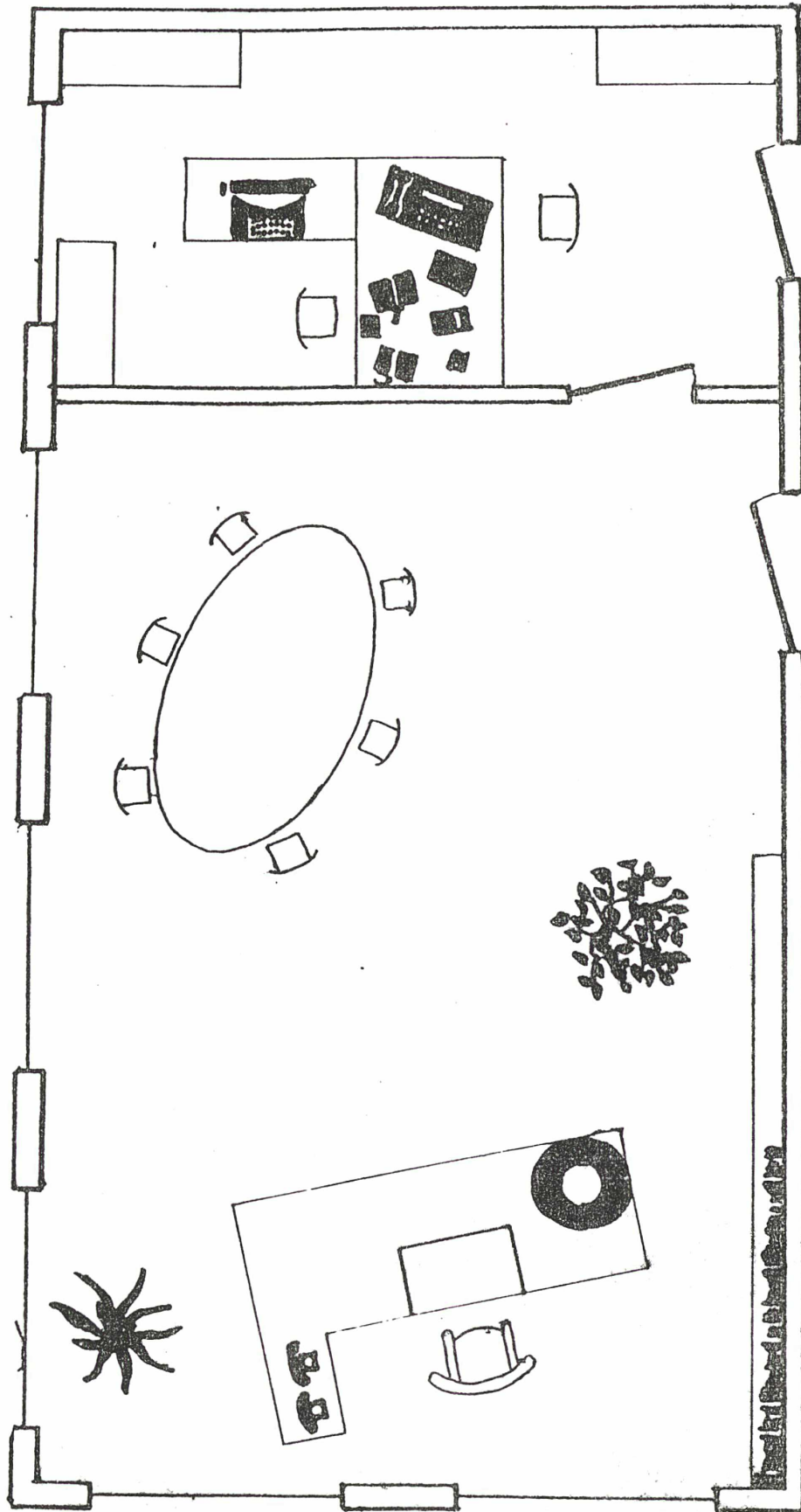
3-Les outils et les matières premières du dirigeant

- le stylo -

Le dirigeant déclare n'écrire pratiquement jamais (une note ou une lettre par jour tout au plus). Il n'utilise son stylo que pour inscrire quelques mots sur des feuillets autocollants destinés à sa secrétaire et à ses collaborateurs (sa secrétaire photocopie les feuillets) ou à signer les documents contenus dans le parapheur. Il dicte très rarement du courrier. Sa secrétaire tape peu à la machine.

...../.....

PLAN DES LIEUX



bureau du dirigeant : environ $45m^2$; bureau de la secrétaire : environ $15m^2$

Quand des recoupements ont été possibles, il nous est apparu que certains dirigeants ont tendance à sous estimer quantitativement leur utilisation du stylo. Cela s'explique peut-être par l'assimilation implicite "écrit - bureaucratie - administration" qui fait partie de la culture des personnes interrogées. Selon plusieurs dirigeants, l'industrie est le monde du "temps réel" où l'on doit être efficace et interactif. Or l'écrit est précis mais unilatéral et figé : une note de service ne règle rien , l'écrit est le piège de l'homme seul. De fait la lecture du courrier ou des dossiers est une corvée solitaire souvent remise au soir ou au week-end.

- le téléphone -

C'est le médium favori du dirigeant d'entreprise qui déclare décrocher son combiné 20 à 50 fois par jour pour des communications de quelques minutes (prise de rendez-vous ou échange d'informations internes brèves) ou de plus de 10 minutes (discussions ou décisions opérationnelles avec un interlocuteur familier).

La secrétaire filtre tous les appels, sauf dans quelques rares cas de ligne directe. C'est elle qui établit une hiérarchie des interlocuteurs , les personnes jugées les moins importantes devant laisser un message ; certains auront la chance de parler avec le dirigeant si celui-ci est seul. Les mieux considérés auront le privilège d'interrompre un tête à tête ou même une réunion.

L'exercice du filtrage fait appel aux qualités de discernement les plus subtiles de la secrétaire : un titre prestigieux, une intonation décidée, un mot clé bien choisi, un nom qui sonne bien, une solide recommandation pourront constituer le mot de passe pour l'accès rapide au dirigeant. Ainsi une personne s'exprimant en langue étrangère (ou avec un accent étranger) aura plus de chance d'aboutir rapidement. Notons que la loi de complémentarité signalée plus haut s'applique aussi au téléphone : à chef sévère, accueil téléphonique de la secrétaire chaleureux ; à chef affable, accueil téléphonique méfiant.

- l'agenda et le temps -

L'étude de l'agenda est importante, car ses pages recèlent l'histoire des activités du chef (on le conserve d'ailleurs d'une année sur l'autre). Il est la projection des méthodes et des dilemmes du dirigeant.

- Horaires

Les dirigeants se plaignent d'avoir l'agenda trop rempli : ils souffrent de "chronophagie". L'horaire moyen déclaré est de 55 heures pour une semaine sans voyage. (éventail de 50 à 90 heures) réparties en général sur 5 jours, le travail au bureau le samedi est rare. Il est néanmoins fréquent que des dirigeants emportent avec eux des dossiers ou du courrier à traiter à la maison le soir ou le week-end. Les heures d'arrivée le matin s'étalent entre 7 H et 9 H 30, les heures de départ le soir entre 18 H 30 et 21 H 30.

- Gestion de l'agenda

Elle est presque intégralement confiée à la secrétaire. Le dirigeant dispose d'un double sur lequel il ne lui arrive que rarement de noter des rendez-vous de sa propre initiative. Les journées sont souvent implicitement ou explicitement divisées en créneaux de 3/4 H à 1 H ou 1 H 30 (suivant les dirigeants), en général 2 le matin, 1 pour le déjeuner, et 3 l'après-midi. La secrétaire les remplit suivant des modalités qui nous amènent à distinguer trois types de créneaux (cf. figure 2):

* les créneaux remplis longtemps à l'avance (souvent au stylo) qui correspondent à des activités à caractère statutaire (conseils d'administration, assemblées générales, tournée de visites aux usines ...) ou à caractère périodique (réunions de direction du lundi, comités exécutifs ...).

* les plages vierges : la secrétaire peut ménager à la demande de son patron des créneaux vides, affectés in fine aux urgences, aux imprévus, ou à défaut, au rattrapage du travail personnel en retard. Cette technique est souvent dévoyée, et abandonnée : les plages vierges se comblerent prématurément d'activités pour lesquelles elles n'avaient pas été prévues (cf. ci-dessous "créneaux au crayon").

* les créneaux au crayon : c'est la part de l'agenda dont le dirigeant dispose pour ses activités prévues par lui-même à court terme. Ces créneaux se remplissent dans les 15 jours à 3 semaines qui précèdent leur échéance. D'un coup de gomme, la secrétaire peut y apporter des modifications à la demande du chef.

- La maîtrise du temps

Plusieurs dirigeants affirment que le respect du programme établi leur pose quelques difficultés. De fait, nous avons constaté que nos entretiens commençaient et se terminaient rarement à l'heure prévue (à quatre exceptions près), surtout en fin de journée, où des retards de plus d'une demi-heure ne sont pas rares. Les dirigeants imputent ces glissements à l'irruption de tâches imprévues, ou à leur manque d'organisation personnelle. Même si certains soulignent que les débordements de durée, fonction de la qualité des interlocuteurs, sont parfois nécessaires au mûrissement d'une décision, beaucoup souffrent des écarts qui se répercutent sur les fins de journées ... et sur les habitudes de leurs subordonnés. Il arrive que la secrétaire tente de donner le tempo en signalant l'attente de l'interlocuteur suivant.

4- Les séquences de travail élémentaires

a) les réunions : l'analyse du contenu des créneaux fait apparaître que le dirigeant est rarement seul : un dirigeant d'entreprise passe 50 à 90 % de son temps de travail en réunions bi ou multipolaires. L'un d'entre eux nous a mentionné

L'AGENDA

<p>MARDI</p> <p>Tx : 162</p>	<p>11</p> <p>Juin</p>
<p>8</p> <p>9 Réunion de Direction</p> <p>10</p> <hr style="border: 1px solid black; height: 10px; background: repeating-linear-gradient(45deg, transparent, transparent 2px, black 2px, black 4px);"/> <p>11</p> <p>12 12h30 Entretien de recrutement (M. Dupont)</p> <p>13</p> <p>14 14h30 Repas avec J. N. Durand du "Nouvel Entrepreneur"</p> <p>15 16h30 Remise médailles du Travail</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18</p> <p>19</p> <p>20 20h50 Reissy : Vol AF 744 → Bangkok</p>	

— Créneaux "au stylo"

— Créneaux "au crayon"

"Plage Vierge"

son quart d'heure de réflexion matinale comme un trait original de son emploi du temps. La réunion est donc l'activité essentielle du dirigeant.

Or, aux dires de plusieurs une meilleure préparation, une meilleure conduite et une meilleure maîtrise des durées des réunions permettraient une efficacité plus grande. Certains dirigeants ont acquis et utilisent des techniques d'animation de réunions, qu'ils ont en général découvertes à l'occasion de séminaires de communication. Ils espèrent ainsi éviter les réunions formelles et stériles où les avis se sédimentent sans qu'on perçoive la moindre évolution vers un consensus. Les dirigeants s'accordent à indiquer un seuil d'efficacité maximale qu'ils situent à un effectif de 5 à 10 participants. Certains procèdent préférentiellement par tête à tête ou réunions très restreintes (3 à 4 personnes). Les autres prétendent s'y refuser, indiquant que l'usage exclusif de tête à tête fournit une vision trop séquentielle des faits et prend trop de temps.

Le problème de la dérive des réunions, dont se plaignent bon nombre de nos interlocuteurs, est réglé de façon originale par l'un d'entre eux : il fixe les réunions à 11 H 30 le matin et à 18 H le soir. Cela a paraît-il beaucoup d'effet sur les bavards invétérés.

Pour en savoir plus, nous avons demandé et obtenu la possibilité d'assister en observateur muet à plusieurs réunions, conduites par trois dirigeants différents.

Que/qu'en soit l'objet, (négociation, réunion de direction, réunion d'information) il existe une caractéristique commune à ces réunions : le grand nombre de sujets abordés et leur diversité : en moyenne, 25 thèmes sont évoqués en une heure. Le passage de l'un à l'autre se fait souvent par une incidente sur un sujet mineur. Le dirigeant a les dossiers ouverts devant lui et y porte parfois quelques annotations. Les conversations se font presque toujours entre un collaborateur et le dirigeant, rarement entre deux collaborateurs.

De façon générale, les collaborateurs abordent les aspects techniques ou les détails de l'affaire. Le dirigeant donne des informations extérieures, inconnues des personnes présentes, fait état de ses contacts, recadre un problème dans un environnement plus général, rappelle la stratégie et les objectifs de la maison. Le dirigeant détermine après consensus les ordres d'urgence et décide de la programmation. Un grand nombre de réunions se terminent par la sortie des agendas pour fixer une nouvelle échéance. Les cases vacantes de l'emploi du temps du dirigeant vont rythmer le déroulement de l'affaire considérée. C'est le dirigeant qui clôt la réunion par un "Bon" ou un "OK!" ou encore un "On fait comme cela!". Il donne le signal du départ en refermant son agenda.

b) les repas : Le dirigeant partage ses repas entre déjeuners de travail et repas à la cantine de l'entreprise. Ces déjeuners de travail (environ 3 par semaine) sont, selon les dirigeants, l'occasion de rencontrer des personnalités

...../.....

du monde politique, administratif, financier, des pairs, des clients et des fournisseurs. Les contacts informels ainsi obtenus, et la vertu de la bonne chère, sont favorables, aux yeux de la majorité des dirigeants, au bon déroulement des négociations, à la collecte d'informations confidentielles ou à l'accueil des hôtes étrangers.

Néanmoins le rapport temps/efficacité d'un déjeuner en ville est souvent jugé médiocre.

Une seule des personnes rencontrées fait profession de fuir tout déjeuner de travail, soulignant l'inefficacité d'une telle coutume et la fatigue supplémentaire occasionnée. Il préfère prendre un petit moment de détente chez lui.

Les repas dans l'entreprise sont pratiqués par une moitié des dirigeants de notre échantillon. La cantine permet de récolter des impressions internes, de prendre le pouls de l'entreprise.

Le dirigeant qui déjeune avec les cadres rencontrés dans l'ascenseur reste néanmoins l'exception. La plupart mangent avec leur entourage professionnel quotidien.

Quant aux dîners, le dirigeant ne les utilise que rarement à des fins professionnelles, hormis pour certains visiteurs étrangers. Ces dîners sont généralement ressentis comme de véritables corvées.

c) les voyages : Les voyages représentent en moyenne 20 % du temps de travail total, mais le spectre est très large: de 5 à 70 %. Ce vaste éventail est essentiellement fonction du nombre d'établissements et de filiales décentralisés de l'entreprise et des conceptions que le dirigeant a de son travail. L'Europe relève souvent de la grande banlieue et les voyages fréquents se font en aller et retour en 24 heures. Hors d'Europe, les déplacements un peu moins nombreux durent de trois à une douzaine de jours au maximum.

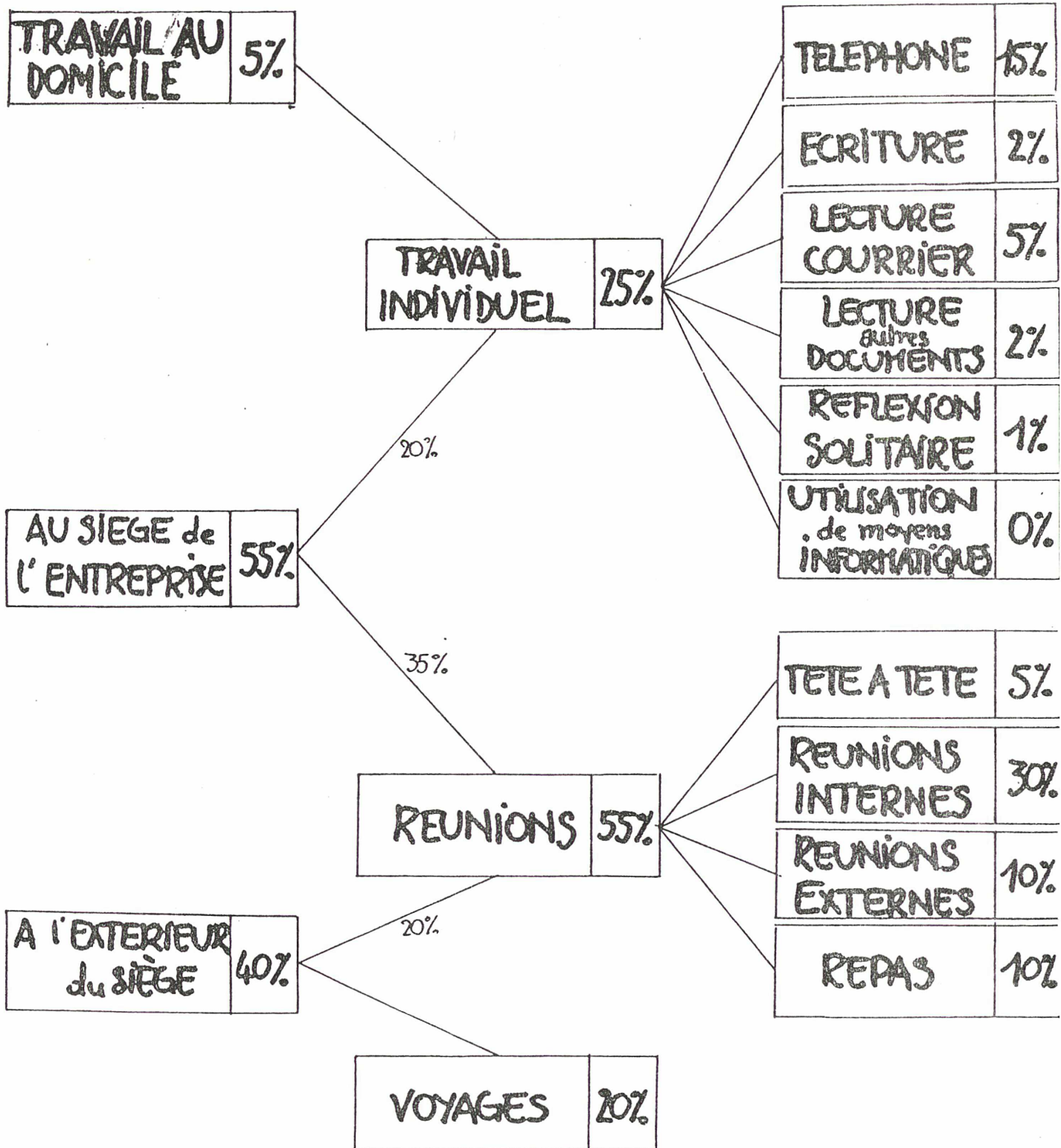
Souvent à dominante rituelle (Conseils d'Administration, visites d'installations, inaugurations), ces voyages sont aussi l'occasion d'un "ressourcement dans le concret" et d'une meilleure perception des réalités humaines (sonder les reins et les coeurs autour d'un bon repas). Ils sont ressentis en général comme une activité gratifiante. Un dirigeant n'a-t-il pas commis le lapsus suivant : pour dire "j'étais en voyage à Bangkok", il a dit "j'étais en congé à Bangkok."

Certains prétendent que leurs collègues quittent le siège social pour fuir les problèmes. D'autres font de cette vacance du pouvoir un test destiné à mesurer l'aptitude de l'entreprise à fonctionner sans eux pendant un certain laps de temps.

Pour conclure, nous avons récapitulé dans le tableau de la figure (3) la distribution du temps du dirigeant. Les chiffres indiqués sont des moyennes.

...../.....

UN DIRIGEANT, ÇA PASSE SON TEMPS A QUOI ?



en pourcentage du temps de travail hebdomadaire

5- Une matière première essentielle : l'information

Aux dires de la majorité, l'information est le carburant du dirigeant.

a) l'information interne

* Hiérarchique : C'est l'information interne digérée par la structure et qui transite par le circuit hiérarchique. Elle correspond en général aux informations écrites (notes, rapports, copies de lettres ...). Le dirigeant la juge peu opérationnelle, parce que lourde et lente et cependant nécessaire.

* Court-circuitée ou diffuse : Le dirigeant peut prévoir des canaux atypiques d'écoute pour établir des circuits de collecte plus rapides et plus fidèles (tête à tête réguliers avec des agents excentrés, direction fonctionnelle géographiquement décentralisée ...). Ces pratiques ne font pas l'unanimité des dirigeants, car elles peuvent porter atteinte à la confiance au sein de l'entreprise. On leur préfère la quête de l'information diffuse à la cantine, ou, plus rarement dans les couloirs, les ascenseurs et les bureaux.

b) l'information externe

* Elle peut s'acheter : - à des organismes éditant des rapports sur des points technologiques confidentiels (ex. DAFSA, 5 000 à 10 000 F/exemplaire)

- à des banques de données (ex. PIMS, banque de données de la General Motors)

- aux journaux à travers la revue de presse. Certains chefs se consacrent à la lecture des revues anglo-saxonnes ou de journaux plus exotiques, considérés comme porteurs d'une plus forte valeur ajoutée (ex. Indonesian Week)

- elle peut s'échanger entre dirigeants dans les cercles (ACADI, SIECLE, amicales ...), les déjeuners, les Conseils d'Administration (les dirigeants participent souvent à des conseils extérieurs à leur entreprise), les diners .

- elle peut se voler : certains dirigeants affirment se prémunir contre l'espionnage électronique et hésitent à emporter des documents confidentiels dans leurs bagages.

Il existe donc une véritable stratégie de la quête de l'information.

L'avidité des dirigeants pour l'information est cependant sélective : une préférence semble être accordée à l'exotique et à l'informel.

En conclusion de cette première partie descriptive, notons, sans préjuger des objectifs que sert l'activité du dirigeant, qu'elle semble sous-tendue par les

...../.....

deux préoccupations suivantes :

* préserver son temps et sa personne contre la marée montante des interlocuteurs, des informations et des tâches jugées à faible valeur ajoutée. Pour cela, le dirigeant et sa secrétaire érigent une digue de protection d'autant plus étanche que la complémentarité secrétaire-patron est bonne : les points forts de la secrétaire viendront s'inscrire dans les éventuelles lacunes du système de protection naturelle du chef.

* rompre son isolement en s'assurant un flot d'informations denses qui lui permettent de jauger le plus rapidement et le plus fidèlement possible les réalités internes et externes.

B- UN DIRIGEANT, A QUOI ÇA SERT ?

1. La réponse du dirigeant -

Nous avons dressé sur la figure 4 la liste des rôles explicitement cités par les dirigeants comme relevant typiquement du métier qu'ils exercent (P. 14).

2. Nos commentaires -

La liste de la figure 4 est longue et hétérogène ; aucun consensus ne semble se dégager parmi les membres de notre échantillon, sur les rôles fondamentaux du dirigeant. Deux rôles seulement sont cités par une majorité, faible cependant : "stratège" et "chargé du choix et du suivi des cadres".

Une analyse plus fine nous a permis de constater qu'il existe des familles de rôles fréquemment cités simultanément. Ces familles correspondent à des conceptions typiques du métier de dirigeant - "le décideur", "l'animateur" et "l'entrepreneur" - rôles par rapport auxquels se situent les membres de notre échantillon.

* le "décideur" : Il a une conception centrale et autoritaire de son rôle. Son vocabulaire est parfois d'inspiration militaire. L'entreprise est un corps dont il est le cerveau. Le décideur est plus disert sur les rôles suivants (dans la liste de la figure 4) : stratège, contrôleur, financier, décideur, gardien contre la concurrence. Il se réfère volontiers aux écrits du Boston Consulting Group et croit aux structures hiérarchiques pyramidales.

* l'animateur : Son idéal explicite est d'être "inutile à court terme". il organise donc l'entreprise de façon à ce qu'elle réponde d'elle-même aux stimuli extérieurs. Les décisions sont des processus collectifs, qu'il s'attache à faire "prendre", comme une mayonnaise au cours de nombreuses réunions. Il insiste plus particulièrement sur les rôles suivants : organisateur, chargé du choix et du suivi des cadres, garant de la cohésion, animateur.

La lecture du "Prix de l'Excellence" l'a intéressé. Il préconise un organigramme "en rateau".

les VINGT ROLES que s'assignent les dirigeants

STRATÈGE	rôle cité par 54% des dirigeants interrogés
CHARGÉ du CHOIX et du SUIVI des CAPRES	52%
ORGANISATEUR	43%
ANIMATEUR	40%
EXEMPLE	37%
GARANT de la COHESION	30%
DECIDEUR	28%
FINANCIER	28%
PORTE-PAROLE	28%
NEGOCIATEUR	24%
ARBITRE	24%
BASE de TEMPS	18%
ALLOCATEUR de RESSOURCES	15%
COMMERÇANT	12%
FIGURE de RITUEL	12%
SPECIALISTE de l'IMPREVISIBLE	12%
RECOURS pour l'OPERATIONNEL ATYPIQUE	12%
CHARGÉ des relations INTERNATIONALES	9%
CONTRÔLEUR	9%
GARDIEN contre la CONCURRENCE	9%

* L'entrepreneur : Il est un expert passionné et incontesté dans un créneau particulier. Son exemple suscite l'enthousiasme parmi son équipe. Il a un vocabulaire d'entraîneur sportif. Ses rôles favoris : exemple, porte parole, base de temps, négociateur, commerçant. Il est favorable aux petites unités autonomes et aux organisations de type brownien.

On pourrait illustrer les discours respectifs de ces trois idéaux-types sur les deux missions les plus fréquemment citées :

	STRATEGIE	CHOIX ET SUIVI DES CADRES
Décideur	"Voir loin pour fixer la ligne à suivre".	"Distribuer rationnellement les tâches à des gens bien choisis et bien contrôlés."
Animateur	"Suscite des objectifs communs dans la culture de l'entreprise et faire en sorte qu'ils aient quelque influence sur l'action des hommes".	"Impulser une dynamique d'équipe en donnant à chacun l'occasion de s'épanouir dans des responsabilités largement déléguées."
Entrepreneur	"être à la pointe de la technique pour s'imposer face à la concurrence".	"Sélectionner des champions et leur donner les moyens de faire des performances".

Ce tableau montre donc que les rôles de "stratège" et de "chargé du choix et du suivi des cadres" recouvrent des discours et des réalités différentes dans la bouche des diverses personnes interrogées.

De plus aucun de ces deux rôles ne relève du domaine exclusif du dirigeant : il n'est pas rare que des cellules spécialisées s'y consacrent : service du personnel, département de la stratégie, sous-direction de la planification, etc ... On ne peut donc pas définir ou caractériser le métier de dirigeant d'entreprise par ces deux seuls rôles.

Contentons-nous donc de retenir pour l'instant que les dirigeants interrogés n'ont pas une perception unanime des composantes théoriques de leur métier, même si l'on peut dégager des conceptions typiques ou des grandes tendances.

Cette constatation amène à se poser la question suivante : Est-il possible de définir le métier de dirigeant d'entreprise en termes de rôles théoriques ?

A écouter les dirigeants, il nous est apparu que l'énoncé de leurs missions théoriques se fait rarement sur un ton neutre : ils portent tous de nombreuses appréciations personnelles sur l'intérêt ou la difficulté que présente telle ou telle mission essentielle. Ces commentaires sont souvent très imagés et vivants. Il serait donc intéressant, pour approfondir notre étude, de prendre en compte les dimensions plus personnelles, que sont les motivations et les difficultés au niveau individuel. Cela permettrait peut-être de donner du relief au simple énoncé des rôles théoriques, qui nous est apparu insuffisamment éclairant.

Nous allons donc, pour achever cette première partie, rendre compte des commentaires personnels des dirigeants concernant leurs motivations au travail et les difficultés auxquelles ils sont confrontés.

C - MAIS QU'EST-CE QUI FAIT COURIR LE DIRIGEANT ?

Les sept motivations capitales du dirigeant -

A la lumière des commentaires que les dirigeants font sur leur métier, se dégagent sept motivations explicites principales, récapitulées ci-dessous par ordre décroissant de fréquence de citation :

1. le caractère ludique du métier
2. le goût du travail bien fait
3. l'attrait du pouvoir
4. l'amour pour l'entreprise ou le produit
5. l'argent
6. le besoin de considération
7. la recherche de l'intérêt général

1. Le caractère ludique du métier: Seule la première motivation citée se dégage nettement des six autres : près de la moitié des dirigeants trouvent dans le caractère ludique de leur métier une satisfaction et une source d'intérêt au travail. Le jeu a plusieurs dimensions : - la course individuelle vers le sommet: "l'ascenseur parle"

...../.....

- la concurrence avec les firmes rivales : "mon métier procure les émotions d'un match de rugby"
- la dimension collective "c'est comme en mêlée : on ne peut avancer que si on est soudé"
- la confrontation constante avec l'incertain, l'inattendu, l'arbitraire et le risque "le dirigeant joue un jeu de l'oie sans fin".

Pour certains la motivation ludique est si forte que toute autre motivation devient marginale devant le plaisir de l'exercice du métier : "l'essentiel, c'est comme aux échecs, de continuer à jouer", "si je ne m'amusais plus, je partirais".

2- Le plaisir du travail bien fait : Plusieurs dirigeants explicitent le désir de "construire quelque chose", de "faire avancer des schmilblicks". Cette motivation semble indépendante de la taille de l'entreprise.

3-Le goût du pouvoir: La majorité des personnes interrogées répugnent à aborder ce sujet. Quelques unes indiquent cependant que l'un des attraits les plus forts du métier réside dans la recherche et l'exercice du pouvoir : "Il existe une véritable jouissance du pouvoir, une sorte d'accoutumance, dont les états de manque sont particulièrement pénibles". Toutefois la définition du pouvoir, ou sa réalité même semblent problématiques "le pouvoir, quel pouvoir ? le pouvoir que nous avons est si léger".

4-l'amour pour l'entreprise ou pour le produit : Quatre dirigeants nous ont avoué une véritable passion pour leur entreprise,* qu'elle soit grande : "je veux faire en sorte que la maison laisse une trace durable dans le pays et gagne de l'argent", "je travaille à accroître l'impérialisme de la maison".

* ou petite : "mon entreprise c'est comme mon enfant !" , "je veux fabriquer les plus belles voiles du monde et en vivre".

5- l'argent: L'argent est une motivation abordée avec réticence. Certains reconnaissent cependant : "si ma rémunération décrochait, je chercherais autre chose". Au contraire un dirigeant serait prêt à payer pour occuper son poste.

6-Considération ou prestige social : Un dirigeant exprime bien l'opinion générale de notre échantillon : "Le prestige social, c'est agréable". Mais comme l'argent, le prestige n'est qu'une motivation accessoire.

7-l'intérêt général : La recherche de l'intérêt général n'est que très rarement citée parmi les motivations importantes ; c'est plutôt un devoir moral, que certains affirment se fixer : "Il faut donner beaucoup pour recevoir peu". Un dirigeant déclare quant à lui : "Je ne fais mon métier ni pour mon entreprise, ni pour l'intérêt général, je le fais pour moi !".

Il y a donc de la satisfaction personnelle à diriger une entreprise : le dirigeant court parce qu'il aime ça ! Si, de plus, son entreprise gagne, c'est tant mieux !.

Or pour jouer, il faut des degrés de liberté : le paragraphe suivant va faire le point sur les éventuelles limitations à cette liberté, telles que les dirigeants de notre échantillon les décrivent.

- ET LES CONTRAINTES ?

Les dirigeants acceptent l'existence des problèmes, des conflits et des risques qui font partie de la règle du jeu. Ils signalent cependant des difficultés parasites qui les empêchent de se consacrer totalement à leur travail. Nous récapitulons ci-dessous ces contraintes indésirables.

1. Problèmes d'organisation personnelle : Nous avons souligné dans la première partie que le temps est considéré par le dirigeant comme une denrée rare. Il en manque doublement :

* en quantité d'abord : les horaires ne sont pas extensibles à l'infini et beaucoup de personnes interrogées avaient atteint les limites compatibles avec leur vie de famille et leur équilibre personnel.

* en qualité ensuite : il est difficile de se pencher de façon attentive et suivie sur des problèmes délicats quand les interruptions sont fréquentes et les sollicitations multiples : le téléphone sonne sans arrêt, les interlocuteurs se succèdent à cadence soutenue, les sujets de conversation changent sans cesse en cours de réunion

Cette situation est-elle fatale ? Ne serait-il pas possible de réagir par une amélioration de l'organisation personnelle ? 80 % des dirigeants rencontrés déclarent effectivement être "mal organisés". Ils imputent cette situation à leur caractère (environ 60 % des cas) ou au manque de temps. Cercle vicieux ! La mauvaise organisation serait alors une fatalité.

L'observation nous suggère qu'il y aurait dans certains cas une sorte de fierté à être débordé : le désordre apparent de l'emploi du temps serait une signature personnelle du dirigeant et l'affirmation de sa liberté individuelle, un moindre

mal face à d'autres contraintes, nées de la rigidité. Les problèmes d'organisation constituent cependant une préoccupation générale parmi les membres de notre échantillon.

2-les jugements : La liberté du dirigeant pourrait-elle être sensiblement limitée par le poids des jugements portés sur lui ? Ce thème est rarement abordé spontanément par les personnes interrogées. A la réflexion cependant, les dirigeants reconnaissent une certaine influence aux jugements suivants :

-Celui des membres de l'entreprise : C'est le jugement qui semble importer le plus au dirigeant, même si ce critère n'est souvent qu'indicatif - il y a des périodes où il faut accepter d'être mal aimé - car il constitue une référence qui peut parfois alerter le dirigeant.

Celui des pairs: Il semble exister une sorte de bourse où les cotes des dirigeants évoluent au gré de leurs postes successifs, de leurs déboires ou de leurs réussites, mais est également fonction des activités de l'entreprise dirigée. Autrefois les valeurs sûres régnaient sur le charbon ou l'acier. Les temps ont changé : il serait aujourd'hui plus valorisant de travailler dans les eaux minérales, le yaourt ou la publicité. Là encore on ne peut pas parler d'une véritable contrainte.

Celui des éventuelles autorités de tutelle ou des actionnaires : Les dirigeants sont beaucoup plus réservés sur la validité ou la pertinence des jugements des autorités. Le comportement adopté consiste généralement à "limiter le taux de bruit" : "Moins on fait parler de soi et mieux on est jugé par les autorités". On ne nous a jamais parlé de pressions politiques, à l'exception d'un cas, où le dirigeant affirmait en avoir fait fi.

3.le stress : Certains dirigeants reconnaissent vivre des moments de tension difficile à assumer. L'un d'eux va jusqu'à affirmer : "Je stresse tout le temps. D'ailleurs, tous les dirigeants sont comme moi, même s'ils ne l'avouent pas : le stress est le moteur principal de l'industriel. Celui qui affirme le contraire n'en est pas un". A cet égard il existe un phénomène décrit par plusieurs dirigeants : l'angoisse du dimanche soir, qui semble être un syndrome caractéristique de la profession "Je m'angoisse le dimanche soir en contemplant le programme de la semaine suivante".

4.l'éthique : Quelques rares dirigeants signalent des cas où ils ont été partagés entre des exigences contradictoires d'éthique et d'efficacité. Ce genre de dilemme est tranché de façon différente selon les personnes : "La plus grande efficacité c'est encore l'honnêteté" affirment les uns. "Il faut savoir être filou" rétorquent d'autres.

5. le passé: Le poids du passé, celui de l'intéressé, comme celui du poste occupé, est en fait une des contraintes les plus sensibles : plusieurs dirigeants affirment avoir du mal à "couper les ponts" et "transportent leurs valises d'un poste à l'autre".

...../.....

D'où une surcharge de sollicitations ne correspondant pas à leurs attributions du moment. Par ailleurs l'ombre du prédécesseur flotte longtemps sur le bureau de son successeur. Un dirigeant affirme prosaïquement que "le derrière du dirigeant prend la forme du fauteuil de son prédécesseur".

Les contraintes indésirables existent donc, mais les dirigeants dans leur majorité ne s'en plaignent pas outre mesure. Il existe probablement des déterminismes auxquels les dirigeants sont moins sensibles et qui influent néanmoins sur le type de travail que le dirigeant aura à fournir. Nous aborderons ce point dans la partie analytique.

Avant de conclure cette première partie descriptive, mettons notre lecteur en garde sur les trois points suivants :

1. Parmi les données présentées dans cette première partie certaines sont tirées d'une saisie directe et immédiate :

- étude de l'agenda, participation à une réunion en "temps réel", observation d'évènements imprévisibles (entrée de la secrétaire dans le bureau, coup de téléphone en cours d'entretien) -

- D'autres sont indirectes, car tirées du discours du dirigeant, discours qui peut introduire un biais, volontaire ou non, par rapport à la réalité des faits -

2. De plus, par analogie avec la mécanique quantique, "l'observation n'est pas indépendante de l'observateur": un dirigeant d'entreprise ne se comportera pas de la même manière et ne fournira pas les mêmes réponses confronté à un journaliste, à un collègue, à un syndicaliste ou à deux jeunes ingénieurs rédigeant leur mémoire de fin d'études.

3. Notre échantillon présente des particularités liées à la méthode de constitution (cf. annexe 9). Il ne prétend donc pas être représentatif de l'ensemble des dirigeants d'entreprises françaises.

Des précautions méthodologiques ont bien sûr été prises pour limiter ces biais (recoupement entre diverses informations, entretiens avec des personnes tierces, diversification des profils de l'échantillon).

...../.....

Quoiqu'il en soit, les observations qui précèdent, l'analyse et les conclusions qui vont suivre ne prétendent à aucune universalité. Nous ne parlons ici que de ce que nous avons vu ou entendu.

Ceci posé, essayons de porter un regard synthétique sur la première partie de cette étude : au terme de celle-ci on arrive à décrire les activités concrètes du dirigeant de l'échantillon, on cerne ses motivations principales et les contraintes auxquelles il est confronté. Mais on a beaucoup plus de difficultés à saisir ses objectifs théoriques. En réponse à la question "un dirigeant ça sert à quoi ?", aucun consensus ne se dégage au sein des membres de notre échantillon.

Notons que le problème est soulevé au plan individuel par certains dirigeants, qui, arrivés au sommet de la hiérarchie, avouent se poser des questions sur la valeur ajoutée qu'ils apportent à leur entreprise, et regrettent l'époque où ils étaient en contact plus étroit avec les hommes et le terrain : "Finalement, l'essentiel du rôle est plutôt ennuyeux, au sommet".

A quelle logique répondent donc les activités du dirigeant ?
Finalement, un dirigeant, comment ça fonctionne ?

L'analyse réalisée en deuxième partie se propose d'apporter une réponse à ces questions, par la confrontation au cas par cas des appréciations personnelles du dirigeant sur l'intérêt de son travail, de sa stratégie implicite d'organisation et de ses techniques de travail.

...../.....

2ème PARTIE: UN DIRIGEANT, COMMENT ÇA FONCTIONNE ?

Le modèle des trois sphères :

L'analyse au cas par cas des relations entre activités concrètes, appréciations personnelles, stratégie d'organisation et techniques de travail permet de distinguer trois domaines d'action essentiels que nous appellerons les trois "sphères d'activité" du dirigeant.

Nous définirons d'abord ces "sphères" comme des types distincts de plages de temps contenues dans son horaire. Nous verrons ensuite que ces sphères sont des catégories plus générales qui ont une correspondance avec les outils et les rôles analysés dans la première partie.

A- DEFINITIONS :

a) la sphère statutaire

La sphère statutaire est constituée de l'ensemble des activités programmées à long terme ou à périodicité fixe, auxquelles le dirigeant estime ne pas pouvoir se soustraire car les statuts ou la coutume imposent sa participation es-qualités.

Cette sphère contient par exemple :

- les assemblées générales des actionnaires
- les conseils d'administration de la maison mère, des filiales ou même d'entreprises extérieures
- les comités d'entreprise ou d'établissement
- les cérémonies internes : remises de médaille, voeux de nouvel an, cocktails de départ en retraite
- les cérémonies externes : réceptions, congrès, symposiums
- certaines assemblées statutaires avec les partenaires sociaux ou les organisations patronales, etc

La sphère statutaire correspond à ce que nous avons intitulé "créneaux au stylo" dans l'étude de l'agenda. Lorsqu'ils évoquent ces activités, les dirigeants

parlent parfois de "rituel" ou de "liturgie".

b) la sphère des remontées

La sphère des remontées contient les activités opérationnelles singulières que les niveaux hiérarchiques inférieurs n'ont pas assumées et qui échoient en dernier recours au dirigeant pour que celui-ci tranche. On peut donner quelques exemples :

- * telle opération de restructuration interne que personne n'entreprendra si le dirigeant ne s'y implique personnellement
- * tel arbitrage délicat d'un conflit interne qu'il faudra trancher
- * telle décision urgente à prendre, devant une situation insolite
- * tel adjoint fonctionnel absent que le dirigeant devra momentanément remplacer
- * le choix du logo ou de la couleur des véhicules de la société

- * jusqu'au robinet qui fuit, à l'ascenseur en panne, à la délégation étrangère qu'il faut héberger et dont personne ne s'occupera si le dirigeant ne s'en mêle en dernier recours.

Autant d'évènements où la rationalité et les mécanismes d'organisation ou de décision habituels sont pris en défaut. C'est le domaine de l'imprévu et de l'atypique.

Selon les circonstances et les personnes, ces remontées seront subies ou aspirées par le dirigeant lui-même, qui tient à contrôler le fonctionnement de l'ensemble de son entreprise, envahissantes ou rares parce que plus ou moins bien filtrées par les échelons inférieurs.

c) la sphère de créativité

Tous les dirigeants ont leur domaine réservé "ça c'est mon affaire" "J'ai rattaché directement cette sous-direction à mes services", "Personne d'autre que moi ne peut s'en charger"

Nous définirons donc la sphère de créativité comme étant l'ensemble des activités à forte implication personnelle, actions où le dirigeant agit selon une idée originale, où il met en oeuvre des talents et des goûts particuliers. Ce sont des activités qu'un autre dirigeant n'aurait pas assumées, ou qu'il aurait assumées différemment dans les mêmes circonstances.

Cette sphère n'est pas nécessairement disjointe des deux précédentes, elle peut les recouper. Suivant les personnes cette sphère d'activité aura des compositions et des volumes très variés. Elle pourra inclure :

- * le suivi de tableaux de bords financiers ou techniques
- * la participation aux négociations syndicales ou commerciales
- * le lancement d'une activité de diversification ou de modernisation
- * l'élaboration de plans ou de scénarios stratégiques
- * la gestion de l'organigramme ou du personnel
- * l'animation de réunions
- * la communication
- * les contacts internationaux
- * les relations avec les milieux politiques

autant d'activités qui correspondent aux goûts, à la formation ou à l'histoire du dirigeant.

EN RESUME

- a) La sphère statutaire contient les tâches institutionnelles régulières
- b) La sphère des remontées contient les tâches opérationnelles singulières
- c) La sphère de créativité contient les activités à forte implication personnelle

B- GENERALISATION

Nous venons de définir les "sphères" comme une distribution du temps de travail du dirigeant en plages de temps caractéristiques; à chacune desquelles il est théoriquement possible d'affecter un poids horaire. Chaque sphère est donc,

à ce stade du raisonnement, une partie de l'emploi du temps du dirigeant.

Or nous allons montrer (cf. figure 5 et 6) que les catégories ainsi définies peuvent se généraliser, car elles correspondent à des typologies valables tant dans le domaine des outils concrets que dans celui des missions théoriques.

1. Correspondance des sphères avec une typologie des outils concrets et les missions théoriques

Les figures 5 et 6 font apparaître que, pendant les plages horaires constituant les trois sphères, le dirigeant fait un usage préférentiel de certains outils et assume préférentiellement certains rôles.

Les rôles mentionnés correspondent à ceux de la liste figure 4 établie d'après les réponses des dirigeants.

Sans attribuer à ces correspondances une trop grande valeur, compte tenu du caractère souvent imprécis des mots employés, on voit qu'il est possible de se faire une idée de l'importance qualitative que le dirigeant accorde à chacune des familles de rôles en fonction de la place occupée dans son emploi du temps par les activités typiques de la sphère correspondante.

On peut en particulier noter que "l'animateur" se consacre préférentiellement à la sphère statutaire, le "décideur" à la sphère des remontées et "l'entrepreneur" à la sphère de créativité.

2. Les sphères comme types de valeur ajoutée

Les trois sphères apparaissent donc comme des catégories plus générales qu'une simple typologie des créneaux de l'agenda. La figure 6 suggère que les trois sphères correspondent à des types d'action caractéristique du dirigeant. Afin de mieux percevoir ces types d'action posons-nous alors la question suivante :

"Que se passerait-il pour l'entreprise si l'une des trois sphères du dirigeant n'existait pas?"

...../.....

les SPHÈRES et leurs OUTILS TYPIQUES

	SPHÈRE STATUTAIRE	SPHÈRE ^{des} REMONTEES	SPHÈRE ^{de} CREATIVITÉ
AGENDA	Créneaux au Stylo	Plages Vierges	Créneaux au Crayon
REUNIONS	Assemblées à caractère rituel	Etats-Majors décisionnels	Séminaires de réflexion
VOYAGES	Tournées régulières de visites de filiales	Missions spéciales à l'occasion d'évènements <small>tels que</small> sinistre / extension grève, l'usine ...	Voyages de prospection ou d'étude

les SPHÈRES et les RÔLES

SPHERE STATUTAIRE	SPHÈRE ^{des} REMONTÉES	SPHÈRE ^{de} CREATIVITÉ
<ul style="list-style-type: none"> • GARANT de la COHESION • PORTE-PAROLE • FIGURE de RITUEL 	<ul style="list-style-type: none"> • DECIDEUR • ARBITRE • SPECIALISTE de l'IMPREVISIBLE • RECOURS pour le QUOTIDIEN OPERATIONNEL • CONTRÔLEUR 	<ul style="list-style-type: none"> • EXEMPLE • FINANCIER • COMMERÇANT • CHARGÉ des RELATIONS INTERNATIONALES

* S'il n'y avait pas de sphère statutaire, il n'y aurait donc pas d'assemblées à caractère rituel ou symbolique. Les membres de l'entreprise risqueraient alors de perdre le sentiment d'appartenance à une communauté et les interlocuteurs externes ne percevraient plus l'entreprise comme une entité unie. L'entreprise perdrait ses points de référence.

Dans la sphère statutaire et en réponse au besoin d'unité , le dirigeant rassemble

* S'il n'y avait pas la possibilité de remontées pour arbitrage par le dirigeant, l'entreprise risquerait de s'enliser dans des conflits internes et serait démunie face aux imprévus ou à l'irrationnel.

Dans la sphère des remontées et en réponse au besoin de certitude, le dirigeant arbitre

* Si le dirigeant se cantonnait dans les deux sphères précédentes sans exprimer sa créativité, sa légitimité pourrait être menacée et les créativités réparties dans l'entreprise seraient moins stimulées. De plus les informations originales, dont le dirigeant dispose de par son point de vue particulier seraient perdues pour l'entreprise.

Dans la sphère de créativité et en réponse au besoin de mobilisation, le dirigeant entraîne

Le tableau de la figure 7 constitue un résumé de ce raisonnement par l'absurde sur l'utilité des trois sphères d'action du dirigeant.

En définitive, chaque sphère correspond à un type de valeur ajoutée caractéristique, que le dirigeant est susceptible de fournir à son entreprise

C- PROFILS

La partie précédente a mis en évidence trois domaines typiques de valeur ajoutée et l'existence de correspondance entre ces sphères et une typologie des créneaux de l'agenda. Cette correspondance va nous permettre d'analyser les différentes pratiques du métier de dirigeant d'entreprise et de visualiser ce que nous appellerons le "profil" d'un dirigeant donné.

Rappelons que les trois sphères ne sont pas nécessairement disjointes.

FIGURE 7

A QUOI SERVENT LES TROIS SPHÈRES ?

	SPHÈRE STATUTAIRE	SPHÈRE des REMONTÉES	SPHÈRE des CREATIVITÉ
BESOIN de l'ENTREPRISE	UNITÉ	CERTITUDE	STIMULATION
REPOSE du DIRIGEANT	RASSEMBLER	ARBITRER	ENTRAINER

Certaines activités peuvent mettre en jeu plusieurs types de valeur-ajoutée. Ainsi un spécialiste de l'animation des réunions est capable de transformer les ennuyeuses assemblées générales en festivals à la gloire de son entreprise. Grâce à la maîtrise des dimensions symboliques de son personnage et des techniques de communication, il sait susciter l'enthousiasme et mobiliser la confiance des actionnaires. Il s'implique personnellement dans le statutaire, où il apporte des compétences particulières. Ce dirigeant opère donc un recoupement entre sphère de créativité et sphère statutaire.

Autre exemple : certains dirigeants sauront analyser le spectre des remontées qu'ils subissaient jusqu'alors pour déceler et corriger les défauts de l'organisation de leur entreprise et les lacunes de compétences de leurs subordonnés. Ces dirigeants s'impliquent personnellement dans le traitement et l'analyse des remontées. On peut donc dire que leurs sphères de remontée et de créativité se recourent.

On conviendra de représenter chaque sphère par un cercle dont le diamètre sera proportionnel à la charge horaire de la sphère correspondante. Insistons sur l'aspect qualitatif de ces diagrammes : les chiffres sont valables à 10 heures près. Les cercles pourront se recouper en vertu de la remarque faite plus haut. La hauteur totale de chaque schéma représentera la charge horaire hebdomadaire du dirigeant étudié. On aurait pu se contenter de segments de droite, mais l'utilisation de cercles permet de mieux faire ressortir les différences entre schémas. Cela permet d'autre part de faire figurer à l'intérieur des cercles les activités que contiennent les sphères correspondantes.

Nous conviendrons d'appeler "profil" le schéma constitué de 3 cercles ainsi obtenus.

Nous avons tracé les profils de quatre dirigeants caractéristiques de notre échantillon. (cf. figure 8).

Les commentaires qui suivent complètent l'information fournie par ces diagrammes.

COMMENTAIRES SUR LA FIGURE 8

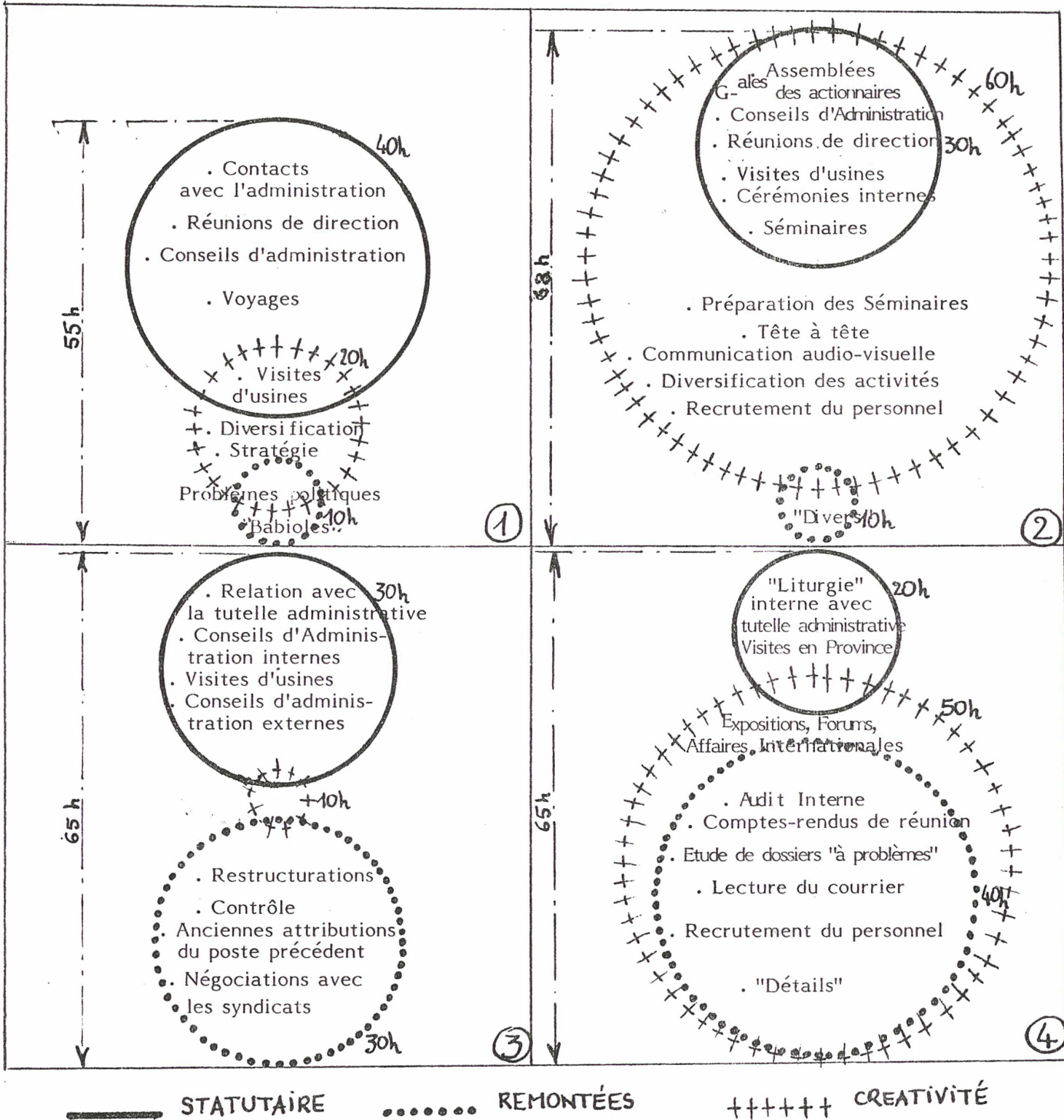
Dirigeant (1) - Prééminence du statutaire

- Faiblesse des remontées (considérées comme des "babiotes" peu valorisantes)
- Place limitée pour la créativité, car faible recoupement avec les deux autres sphères

. /.....

FIGURE 8

QUATRE EXEMPLES de PROFILS d'ACTIVITÉ



Dirigeant (2) - Statutaire important, dans lequel le dirigeant place une forte implication personnelle (recoupement avec la sphère de créativité)

- Créativité très étendue (beaucoup de temps consacré à la préparation du statutaire)

L'entreprise a été réorganisée par le dirigeant, désireux de limiter les remontées. Exemple typique "d'animateur".

Dirigeant (3) - Prééminence des remontées, subies par le dirigeant, (la sphère de créativité ne recoupe pas du tout la sphère des remontées)

- Statutaire assez fort
- Créativité totalement disjointe, laminée entre les deux autres sphères

Dirigeant (4) - Remontées importantes délibérément entretenues par le dirigeant, car la sphère de créativité recoupe largement celle des remontées

- Statutaire assez faible
- Large créativité qui fuit cependant le statutaire
- Exemple typique de "décideur"

Constatant la diversité des profils ainsi tracés, on peut se poser la question suivante :

Quels sont les facteurs qui déterminent la configuration du profil dans chaque cas ?

- * Quelle est l'influence des déterminismes extérieurs ? (- nature de l'entreprise
(- environnement
(extérieur
(- niveau hiérarchique
(du poste

..../.....

* Quelle est la part des degrés de liberté du dirigeant dans la détermination de son profil, c'est-à-dire dans l'organisation de son travail personnel ?

* Quelle est la part des caractéristiques (- formation
propres du dirigeant ? (- carrière antérieure
(- caractère

D-LES DETERMINISMES EXTERIEURS :

Notre étude nous suggère que certaines caractéristiques de l'entreprise et du poste influent sur la nature des activités du dirigeant en particulier sur le "profil" de ses sphères statutaire et des remontées.. Résumons ceci dans un tableau de variation (cf. figure 9).

a) Facteurs quantitatifs :

Soient (N) : niveau hiérarchique du dirigeant

(T) : taille de l'entreprise en effectifs salariés

(P) : nombre de produits fabriqués par l'entreprise

Soient (A) : le volume de la sphère statutaire en % de la charge horaire hebdomadaire

(B) : le volume de la sphère des remontées en % de la charge horaire hebdomadaire

On constate que :

* Quand le niveau hiérarchique (N) augmente, la sphère statutaire (A) augmente et celle des remontées (B) diminue en pourcentage.

* Quand la taille de l'entreprise (T) augmente, la sphère statutaire (A) de son dirigeant augmente et celle des remontées (B) diminue en pourcentage.

* Quand le nombre des produits augmente, la sphère statutaire (A) diminue.

...../.....

DETERMINISMES EXTERIEURS

	SPHÈRE STATUTAIRE en % de l'horaire total	SPHÈRE des REMONTÉES en % de l'horaire total
N ↗ NIVEAU HIERARCHIQUE du POSTE	(1) ↗	(2) ↘
T ↗ TAILLE de l'ENTREPRISE en EFFECTIFS	(3) ↗	(4) ↘
P ↗ NOMBRE de PRODUITS	↘	—

Ces constatations peuvent être illustrées par les commentaires suivants de dirigeants :

- (1) "Plus on monte dans la hiérarchie, plus on fait du rituel"
- (2) "On n'ose pas déranger le Président avec des remontées qu'on peut liquider soi-même" dit un directeur général
- (3) "Ici notre seul rituel, c'est la réunion des chefs d'atelier chaque semaine," dit un dirigeant de petite entreprise.
- (4) "Dans une P.M.E. le dirigeant doit savoir tout faire, tous les problèmes remontent jusqu'à lui!"

b) Facteurs qualitatifs :

Certains facteurs qualitatifs influent également sur la taille des sphères statutaire et de remontées

. Stabilité de l'entreprise : dans une entreprise en croissance ou en restructuration le chef est mobilisé dans la gestion du quotidien (remontées (B) fortes).

. Statut de l'entreprise : un président d'entreprise publique est souvent absorbé par un rituel envahissant (statutaire (A) fort)

. Carrière passée : un dirigeant issu de la maison est plus exposé aux remontées (correspondant à ses anciennes attributions) qu'un homme neuf (remontées (B) fortes)

E - LES DEGRES DE LIBERTE DU DIRIGEANT :

Le paragraphe précédent nous montre que les proportions respectives de statutaire et de remontées sont largement influencées par des facteurs indépendants de la volonté du dirigeant.

Subsiste-t-il face à cette prédétermination un libre arbitre de dirigeant ?

...../.....

. Actions sur la taille et la composition de la sphère statutaire et de la sphère des remontées

Le dirigeant dispose de certaines possibilités de réglage du volume des sphères statutaire et des remontées. C'est ce qui ressort du premier chapitre sur l'utilisation des outils.

En particulier :

- la "digue" que constitue la secrétaire (filtrage, courrier, accessibilité) est un moyen du réglage de la nature du volume des remontées
- la stratégie de chasse à l'information (téléphone, courts-circuits, écoute à la cantine) permet d'alimenter la sphère des remontées
- la gestion de l'agenda, des rythmes et des longueurs de réunion peut être une façon de maîtriser le volume statutaire
- la nomination d'un chef de cabinet peut permettre de se décharger de certaines tâches de remontées (courrier) ou rituelles.

Mais les ajustements ainsi obtenus sont d'amplitude limitée. Une réforme en profondeur de la taille des trois sphères, à un poste donné, n'est possible qu'à l'occasion d'un changement de la personne du dirigeant et moyennant une réforme structurelle de l'organisation de l'entreprise.

Ainsi par exemple :

- un dirigeant, arrivant dans une entreprise en difficulté, où les remontées étaient envahissantes, a décidé de donner aux filiales une grande autonomie, de façon à placer les gens devant leurs responsabilités, ce qui a eu pour effet de limiter sensiblement sa propre sphère de remontées.
- un autre raconte qu'il a sévèrement restreint le volume des activités rituelles à son arrivée, en transformant les statuts de la direction générale.

Ces deux exemples montrent que l'organisation du travail du dirigeant et la nature de ses activités sont étroitement corrélées au type d'organisation interne de l'entreprise : ce n'est qu'en changeant la structure de l'entreprise qu'on peut modifier sensiblement et durablement les activités de son dirigeant.

. Action sur la sphère de créativité

Les degrés de liberté du dirigeant sont beaucoup plus nombreux dans la sphère de créativité : mettant à profit les possibilités de recouplement entre

sphères, le dirigeant pourra donner à sa créativité une emprise :

- large s'il considère le statutaire et les remontées comme des lieux possibles d'implication personnelle originale ; cela se traduira sur son profil par un recoupement de la sphère de créativité avec les deux autres sphères -
- limitée et focalisée sur des centres d'intérêt techniques particuliers ; sur le profil, les sphères seront alors disjointes.

De plus, par la lecture, l'accumulation de l'expérience, la fréquentation de séminaires, les discussions avec les collègues, le dirigeant pourra découvrir de nouveaux espaces d'implication personnelle qui l'amèneront à gonfler le volume de sa phère de créativité et à en redéfinir le contenu.

Citons l'exemple d'un dirigeant qu'un séminaire a rendu sensible aux enjeux de la communication : il consacre maintenant une part importante de son temps à la mise en place d'une politique de la communication dans son entreprise. Il supervise personnellement le service chargé de la réalisation des plaquettes, des bandes vidéo et de l'organisation de cercles de qualités. Détail symptomatique : un téléviseur et un magnétoscope figurent en bonne place dans son bureau.

La sphère de créativité est donc le sceau personnel que le dirigeant oppose sur le schéma, en partie prédéterminé, constitué par les sphères statutaire et des remontées. Elle laisse en général apparaître les goûts, la formation et l'histoire du dirigeant. Elle transparait fréquemment à travers des détails de l'aménagement du bureau.

En définitive, le profil d'activité d'un dirigeant est modelé par la combinaison de son action personnelle, principalement sur la sphère de créativité, et de celle de forces issues de l'entreprise elle-même, sur les sphères statutaires et des remontées.

F-LES RISQUES DU METIER

Si le dirigeant n'exerce aucune action en retour, les contraintes issues de l'entreprise transformeront progressivement le profil de ses sphères. Cette évolution peut mener à des situations caractérisées par l'hypertrophie ou l'atrophie d'une ou plusieurs sphères, ou par une disposition pathologique du profil. Ces situations peuvent être critiques :

-pour le dirigeant qui ne maîtrise plus tous les ressorts de son action

...../.....

- pour l'entreprise dont l'harmonie est mise en danger parce qu'elle ne bénéficie plus de certains services essentiels qu'elle attend de sa direction.

Les configurations caractéristiques illustrées Figure 10 et commentées ci-dessous, sont donc des signaux d'alarme pour le dirigeant et pour l'entreprise.

* Tendance au surmenage :

Cette situation se caractérise par une grosse sphère statutaire et une grosse sphère de remontées. Quelle que soit la taille et la position de la sphère de créativité, on obtient une charge horaire totale excessive. Un dirigeant au niveau n-1 dans une grande entreprise nationalisée mono-produit cumule les facteurs favorables à l'hypertrophie des sphères statutaire et de remontées.

* Tendance à la fuite : (commune chez "l'entrepreneur")

Quand le dirigeant a une créativité centrée sur des activités totalement étrangères aux sphères statutaire et de remontées (créativité dans un domaine technique par exemple), il aura tendance à fuir le statutaire et les remontées pour se consacrer à son activité favorite. Le dirigeant essaye alors de se "divertir" au sens pascalien du terme, des aspects peu gratifiants de son rôle, qu'il a tendance à négliger. Dans cette situation, la sphère de créativité ne recoupe aucun des deux autres sphères .

* Tendance à l'engorgement :

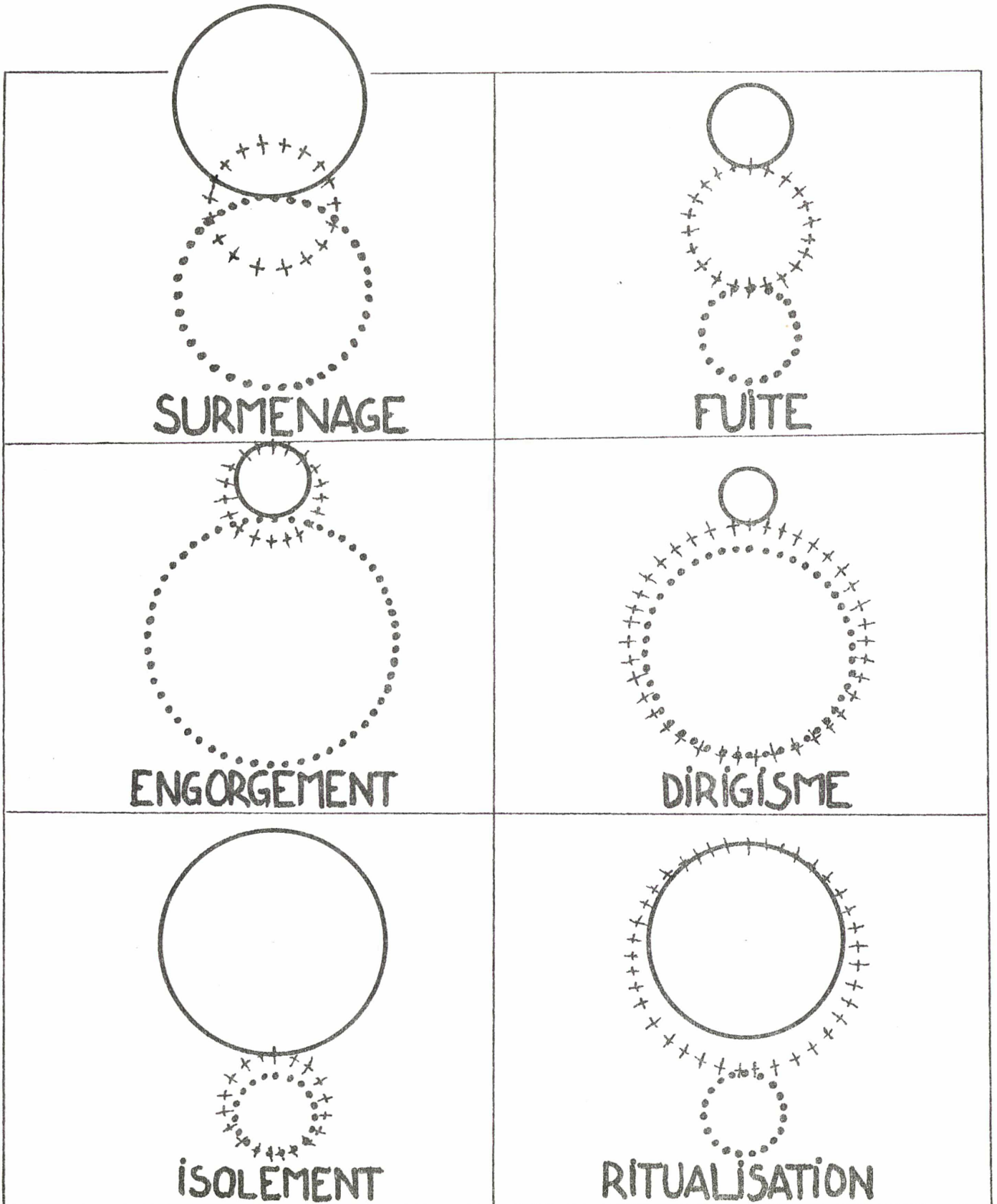
C'est la situation où le dirigeant doit subir une sphère de remontées envahissante : le téléphone sonne sans cesse, les adjoints font irruption dans le bureau, l'entreprise est totalement prise au dépourvu quand le dirigeant s'en va. Circonstances à haut risque d'engorgement : niveau hiérarchique n-1, dans petite entreprise privée en croissance rapide ou en restructuration, pour un dirigeant maison qui des difficultés à couper les ponts avec ses attributions précédentes.

* Tendance au dirigisme (commune chez le "décideur")

Quand au contraire ces remontées sont "aspirées" par le dirigeant, c'est que sa créativité se focalise sur les aspects opérationnels et décisionnels. Il aura tendance à déresponsabiliser ses adjoints et à fuir le rituel : sa sphère des remontées hypertrophiée est alors incluse dans sa sphère de créativité.

...../.....

LES RISQUES DU METIER



— STATUTAIRE REMONTÉES + + + + + CREATIVITÉ

*Tendance à l'isolement :

Quand on est par exemple au niveau hiérarchique supérieur dans une grande entreprise mono-produit nationalisée, on est exposé à une énorme sphère statutaire et une très faible sphère de remontées. Le dirigeant perd alors le contact avec les problèmes de base et passe son temps, malgré lui, en rituel. Cette situation est fréquente quand une lutte d'influence amène les subordonnés à faire de la rétention d'information, si le dirigeant n'a pas su se ménager des courts-circuits.

* Tendance à la ritualisation : (commune chez "l'animateur")

Un dirigeant qui accumule volontairement les conseils d'administration et les postes honorifiques (sa sphère statutaire est alors incluse dans sa sphère de créativité) peut ainsi perdre le contact des réalités de son entreprise même si celle-ci ne le prédispose pas à cette situation, et ceci d'autant plus que le dirigeant essaye, en limitant les remontées, de se rendre "inutile à court terme".

LE JEU DES SPHERES OU LE METIER DE DIRIGEANT D'ENTREPRISE

L'analyse précédente ouvre diverses voies de réflexion :

- comment sélectionner le dirigeant le plus adéquat pour un poste déterminé ?
- quel comportement conseiller à un dirigeant arrivant dans un nouveau poste ?
- quelles mesures prendre lorsque l'entreprise a évolué, au point que les choix antérieurs du dirigeant sont à réviser ?

On pourrait également être tenté d'énoncer des propositions pour la formation initiale ou permanente des personnes appelées à pratiquer ce métier... ou celui de secrétaire.

Des réponses précises à ces questions sortiraient cependant du cadre de notre travail. Nous nous contenterons, pour conclure cette étude, de proposer une réponse à la question qui l'avait initiée :

" En quoi consiste le métier de dirigeant d'entreprise ? "

Constatant que le savoir-faire du dirigeant réside dans son aptitude à maîtriser et adapter le profil de ses sphères d'activité à l'évolution des besoins caractéristiques de son entreprise (besoin d'unité, de certitude et d'entraînement) nous proposons la réponse synthétique suivante :

Le métier de dirigeant d'entreprise, c'est le jeu des sphères.

A N N E X E S

Annexe 1 Bibliographie

Annexe 2 Méthodologie

Le sujet de notre mémoire a suscité une abondante littérature, que l'on regroupe sous le terme de "management".

Ses racines sont néanmoins récentes. S'interroger sur le rôle du chef est une idée assez neuve. TOLSTOI est un des premiers, à notre connaissance, à avoir abordé le thème des activités concrètes du dirigeant en campant les personnages respectifs de NAPOLEON et du Général KOUTOUZOV dans "Guerre et Paix".

Cette question resta exclusivement littéraire jusqu'en 1916 date de la parution de Pratique de l'Administration des Entreprises de FAYOL. Cet ouvrage introduisait la rationalité dans les fonctions de l'encadrement. Derrière lui vint toute une école que l'on pourrait qualifier de "classique". Ce fut le célèbre acronyme "POPDCORB" de Luther GULLICK qui répondait à la question "Que fait le cadre dirigeant ?" par : planification, organisation, personnel, direction, coordination, rapport et budget. Malgré tout l'intérêt de cette mise en forme, cette école ne donne guère de renseignements sur le poste de dirigeant en tant que poste de travail : un dirigeant s'assied rarement derrière son bureau en disant "maintenant je vais faire de la coordination". Certains tenants de cette école par ailleurs eurent tendance à céder le pas à une rationalisation excessive, peu soucieuse de l'observation des faits.

Les années 1950 marquèrent le début d'une vaste osmose entre disciplines. Les mathématiques appliquées, la sociologie, la psychologie firent leurs entrées triomphales dans le management. Ce fut l'éclosion de nouvelles écoles : l'école de la rationalité des décisions, l'école du pouvoir du leader, l'école du comportement du leader ... Ne furent pris souvent en compte qu'un tout petit nombre d'aspects du travail du dirigeant, son rôle de leader pour les psychologues, son rôle d'entrepreneur pour les économistes ... Nous n'y avons pas trouvé beaucoup de réponses aux questions que nous nous posions.

Toutes ces théories, toutes ces écoles aspirent aussi, par delà leur intérêt intellectuel, à être mises en pratique. Or passées au stade de l'application, elles ne donnèrent pas les résultats escomptés. La réalité refusant de se plier aux modèles, peut-être entachés de trop de rationalité ou de psychologie mal adaptée, deux réactions se firent jour :

- la première, illustrée par le "Prix de l'Excellence" (J. PETERS et R. WATERMAN Inter éditions 1981) fut de ne plus proposer aucune théorie, mais une série d'anecdotes, mettant en lumière quelques idées de base. Le triomphe du flou et du simple.

- la seconde réaction, plus ancienne chronologiquement, fut d'étudier ce que font les dirigeants au quotidien.

Si l'on se tourne vers les biographies, ou les autobiographies de grands dirigeants, les morceaux d'anthologie abondent - P. SLOAN dans "Mes années à la G.M" de Roger MARTIN dans "Patron de droit divin", ce dernier par sa formation étant très proche des dirigeants de notre échantillon (voir annexe 2), décrivent leurs périodes de crise ou les instants décisifs qui ont présidé à des choix importants. Mais on ne trouve dans ces livres que peu de trace du quotidien. Nous n'y avons pas trouvé de journées banales décrites par le menu.

...../.....

Aussi pour étudier la manière concrète dont les dirigeants d'entreprise assurent leur travail et en quoi celui-ci consiste, ne restait que la démarche de l'observation. La première étude connue fut celle de Sune CARLSON, chercheur suédois qui en 1951 releva les agendas de neuf Directeurs Généraux pendant 50 jours en moyenne, afin de trouver des structures communes à leur comportement en matière de communication. Il s'agissait là, notons-le, d'une observation indirecte (par agenda interposé). Pour passer directement à la personne du dirigeant, il a fallu attendre la fin des années 1970. Il semble y avoir là une forme de tabou. Etudier le poste de dirigeant comme un poste de travail apparaissait (apparaît ?) comme un peu scandaleux.

* Le livre du chercheur canadien H. MINTZBERG "The Nature of Managerial Work" représente donc une première. A partir de recherches empiriques : études des agendas, observation du déroulement des tâches quotidiennes, il analyse dans ce livre dix rôles de base du cadre ainsi que les caractéristiques de son travail.

Nous nous permettons néanmoins de faire à cette brillante étude deux reproches :

. le premier tient à la nature même de l'échantillon observé -H. MINTZBERG s'est attaché à caractériser le travail du cadre au sens le plus large et a donc fait le choix d'une population très hétérogène : cadres moyens, directeurs d'hôpitaux ou PDG. Ce large choix ne lui a eut-être pas permis de cerner des caractéristiques spécifiques du travail des cadres proprement dirigeants -

. la seconde remarque que l'on peut faire sur cet ouvrage est l'absence de lien clairement établi entre les activités des cadres et leurs rôles. Cette corrélation est bien souvent esquissée mais jamais établie. Il n'en reste pas moins que ce livre de H. MINTZBERG marque une césure profonde dans les études sur le management.

Cette bibliographie succincte ne serait néanmoins pas complète si l'on devait passer sous silence deux auteurs inclassables dans cette histoire du management.

Le premier est français : il s'appelle A. DETOEUF. Riche d'une vaste expérience, notamment industrielle, de la vie des affaires, il publie en 1951 "Propos de O. BARENTON, confiseur", où à coup d'aphorismes et de traits piquants, se construit "le portrait d'un chef". Nous citerons trois extraits pour en illustrer l'intérêt : "On peut réussir dans l'industrie par intelligence, par habileté ou par hasard. Mais on ne réussit pas sans travail. Tous les grands maîtres de l'industrie ne sont pas intelligents, tous ne sont pas habiles, tous ne sont pas veinards - mais tous sont de grands travailleurs".

" Le génie industriel est une vue synthétique de l'avenir construite avec des morceaux du passé . Il n'est pas purement rationnel ; s'il l'était, tous les techniciens auraient du génie".

...../.....

"Lorsque plusieurs questions urgentes se présentent à la fois, choisissez la plus embêtante : c'est certainement la plus pressée".

Les oeuvres de l'anglais Northcote PARKINSON apparaissent également bien à part de la trame de cette bibliographie. Dans deux petits livres intitulés "Parkinson's law" et "In law's and outlaw's" (1962) (JOHN MURRAY et PENGUIN), il joue l'humour et la dérision et sans prétendre à aucune objectivité parvient sans doute à une pertinence bien supérieure à beaucoup de savants traités.

Cet ouvrage est un pavé dans la mare du cartésianisme et de la rationalité. Le métier de dirigeant y est décrit comme un terrain où seules comptent les qualités personnelles, l'opportunité (et l'opportunisme aussi !).

Pour donner un aperçu de cette approche, notons que, pour PARKINSON, le chef est le seul à ne pas avoir de fonction définie, il est prêt à faire ce que tous les autres ne veulent pas faire ; il est prêt à licencier l'homme le plus populaire de l'entreprise et est capable de ne plus y songer dans la seconde qui suit ; il ne tombe malade que le week-end.

Nous n'avons pas retenu dans cette bibliographie les approches sociologiques du rôle de dirigeant. Les oeuvres de Max WEBER ou de Michel CROZIER, par exemple, malgré tout leur intérêt participent plutôt du pourquoi que du comment qui est l'objet de notre étude.

2 - METHODOLOGIE -

Une lettre introductive de M. FISCHESSE, Ingénieur Général des Mines et Président de l'Amicale du Corps des Mines, nous a permis de prendre rendez-vous avec une vingtaine d'ingénieurs des mines, occupant des postes de dirigeants dans l'industrie. Cette recommandation et les relations de courtoisie existant au sein du Corps des Mines nous ouvrirent leurs portes. Nous avons passé environ deux heures avec chacun d'eux.

Nous sommes arrivés à nos premiers rendez-vous avec un grand questionnaire qui avait prétention à l'exhaustivité, inspiré de notre démarche bibliographique. Cela s'avéra rapidement inutile, voire gênant. Aussi après un bref exposé de la raison de notre visite, préférons-nous poser les deux questions centrales, bien que fort générales, de notre mémoire :

- Quelles sont vos activités quotidiennes ?
- Quelles sont les grandes missions dont vous vous sentez investi ?

Nous n'avons pu ici rendre compte de la richesse de ces entretiens. Dans un certain nombre de cas, plusieurs visites successives eurent lieu. La plupart des dirigeants nous ont introduits auprès de leur secrétaire et nous ont autorisé à étudier leur agenda personnel.

Nous avons peu à peu diversifié notre échantillon et sommes allés interroger des personnes ayant eu d'autres formations.

Notre échantillon finalement se présente comme suit :

- 21 Ingénieurs des Mines
- 13 dirigeants d'autres formations dont un autodidacte, un vétérinaire, deux HEC.

Les fonctions occupées sont les suivantes : (1)

PDG : 16

DG : 9

DG Adjoints : 5

Directeurs : 4

Il est à noter la fragilité d'une telle classification : comparer les contenus des postes de direction dans des entreprises différentes est en effet un peu vain.

(1) voir page suivante

Les dirigeants rencontrés sont à la tête d'entreprises de tailles diverses :

5 entreprises de moins de 50 personnes

2 entreprises de 50 à 300 personnes

et 27 entreprises de plus de 500 personnes.

A la suite de ces visites, nous avons rédigé une note de synthèse pour confronter nos observations et nos interprétations avec l'opinion des dirigeants rencontrés. Cette note a été expédiée à chacun de nos interlocuteurs. Le taux de retour fut d'environ de 35 %. Les remarques des dirigeants nous permirent de constater que le miroir que nous leur avons tendu leur semblait assez fidèle.

Par ailleurs, trois dirigeants nous acceptèrent comme observateurs muets dans leur bureau pendant une demi journée.

(1) Nous n'avons retenu dans cette rubrique que la dénomination liée à leur poste principal. Dans une grande entreprise, il n'est pas rare qu'un directeur général soit aussi PDG d'une filiale. Nous l'avons noté comme DG.
