

Des patrons symboliques

Thierry CHAVEL

Pour ne pas être *has been*, nos dirigeants sont devenus amnésiques. De peur de prendre des risques, ils cultivent le conformisme managérial. Dopés au *benchmarking* et à la veille stratégique, les états-majors d'entreprise ont renoncé à imaginer un avenir collectif sous prétexte de logique actionnariale. Même le développement durable est aujourd'hui un slogan démodé.

Pourtant, le coaching du dirigeant indique une évolution paradoxale : plus ils sont soumis au dogme de la performance matérielle, plus les chefs d'entreprise manifestent une quête de sens immatériel. En l'aidant à formuler sa vision stratégique, à piloter les enjeux clefs de son entreprise ou encore à traverser les temps forts de sa vie professionnelle, le coach accompagne, en effet, l'un des rares exercices d'introspection du dirigeant où le temps présent est célébré, où le passé peut se recomposer, et où l'avenir peut se rêver. Si diriger est une profession, force est de constater qu'elle suscite de plus en plus de vocations, avec davantage de croyants que de pratiquants, certes.

Mais de quel culte s'agit-il ? Au-delà de l'argent, du pouvoir et de la notoriété, la puissance des nouveaux leaders résidera bientôt dans la conscience de leur humilité. Subjectif, bienveillant et en suspension de jugement, mon propos ici est de témoigner, d'une part, des nouveaux défis du leadership, et, d'autre part, des profils de patrons qui annoncent un nouveau paradigme, que je nomme « métamoderne ».

Le dirigeant, héraut du réenchantement de l'entreprise

Jusqu'à présent, les dirigeants d'entreprise étaient sélectionnés pour leurs facultés intellectuelles et pragmatiques, selon des critères inspirés des sciences dures de l'ingénieur et de l'expert-comptable. Les grandes écoles assuraient ainsi la reproduction des élites autour d'un triple déni des affects, de l'imaginaire et de tout « facteur humain » pouvant entraver la mécanique taylorienne et bureaucratique de l'entreprise post-industrielle.

Or, l'effondrement des institutions symboliques entraîne un profond désenchantement des élites managériales : ni l'Etat, ni l'Armée, ni les Syndicats, ni la Famille ne leur permettent aujourd'hui de s'inscrire dans une histoire respectivement nationale, géopolitique, sociale ou dynastique. Face à cette crise de la représentation, l'entreprise fait figure de nouvelle icône sociétale, et son dirigeant de héraut tragique, prié d'incarner un rôle de porte-drapeau auquel rien ne le prépare. Je constate, par exemple, que l'industrie pharmaceutique et le *private equity* sont les secteurs qui cumulent des niveaux de profit spectaculaires et une perte de sens vécu par son encadrement dirigeant : le bénéfice net est un critère de performance nécessaire, non un objectif suffisant pour fédérer des femmes et des hommes autour d'un sens commun.

Il est fort prévisible que les chefs d'entreprise deviennent les emblèmes de la réussite sociale en lieu et place des savants, intellectuels, élus, politiques, artistes et autres « clercs ». Dans la ploutocratie contemporaine, au nom de la transparence et du tout communicant, la sphère privée et la sphère publique interfèrent de plus en plus. D'un côté, le domaine public envahit la vie privée, transformant les dirigeants en stars. De l'autre côté, l'espace public se privatise

chaque jour un peu plus, réduisant les îlots de civilité à un brouhaha de monades technologiques : les comités de direction n'y échappent pas. Les formations comportementales et autres séminaires de team building ne sont qu'un cache misère de cette pauvreté symbolique. Diriger suppose davantage que des recettes managériales plaquées sur une réalité professionnelle et personnelle. Pour faire autorité, encore faut-il mobiliser un référentiel personnel, métaphorique et inspirant pour gouverner ses actes et auquel les *stakeholders* de l'entreprise (clients, salariés, actionnaires) pourront adhérer. Enoncer un *mission statement* ne s'improvise pas.

Pas d'ambition sans aspiration : portrait des nouveaux leaders

Or, les élites managériales ne sont guère préparées à ces questionnements. Primo, ils sont formés à l'aune de la rationalité instrumentale qui prétend tout « gérer », du temps au stress en passant par l'image et le changement. Secundo, ils sont conditionnés à se voir comme membres d'un corps d'exception – hier les écoles d'application de l'X ou la botte de l'ENA, aujourd'hui les MBA et leurs réseaux d'egos. Tertio, ils ont tôt appris à ignorer leur intuition et à réprimer leurs émotions au nom d'un modèle désuet du pouvoir : cartésien, masculin, alexithymique et autiste.

Dans l'accélération des cycles économiques, les dirigeants seront exposés de plus en plus jeunes aux mirages de la gratification et du pouvoir ; leur désintoxication n'en sera que plus rapide. Parce qu'ils se construisent davantage sur leurs échecs plus que sur leurs réussites, les leaders raccrochent de plus en plus tôt les crampons de Narcisse, d'Icare et de Prométhée. Chacun expérimente en accéléré les trois moments clefs d'un cycle de vie professionnelle ; autrefois, à 30 ans, ils étaient préoccupés par l'Avoir ; à 40 ans, par le Faire ; et à 50 ans, par l'Être. Les dirigeants traversent à présent ces trois transitions avant 35 ans, tous seuls et sans boussole symbolique pour en trouver le sens. Le succès actuel des sagesses en kit – stoïcisme, épicurisme, cynisme – atteste l'interrogation métaphysique croissante des leaders, au-delà des techniques de management.

D'un côté, les nouveaux leaders veulent en finir avec le « syndrome du hamster » : beaucoup de dirigeants en *burn-out* que je rencontre sont d'anciens hauts potentiels, dont le crédit s'est épuisé à force de courir sans vrai but.

D'un autre côté, dans le développement des dirigeants, la valorisation de la réussite individuelle et strictement matérielle occulte des vertus telles que la patience, la tempérance, la modération et l'acceptation. Les leaders découvrent, parfois à leurs dépens, qu'ils ne savent pas apprendre à échouer.

Qu'on les appelle « créatifs culturels », « *servant leaders* » ou « dirigeants à l'écoute », ces nouveaux responsables d'entreprise ont en commun, tous secteurs et toutes régions confondus, une réflexion essentielle quant au sens de leur action dans un environnement large, avec les points d'entrée suivants :

- le souci d'exemplarité : l'amalgame entre personne physique et personne morale à la tête de la firme conduit beaucoup de dirigeants à user du coaching aujourd'hui comme de la direction de conscience hier ;
- la cohérence intérieure : ils s'efforcent d'aligner leurs comportements avec leurs émotions et leurs représentations mentales. Posez à un dirigeant la scandaleuse question de son

intention nonobstant son impact sur autrui, et c'est toute son identité managériale qui vacille ;

- l'acceptation de leurs fragilités : les doutes en conscience, les échecs assumés et les peurs légitimes du dirigeant sont des critères de maturité, d'intégrité et de courage recevables pour des fonds d'investissement et analystes financiers de plus en plus nombreux à se projeter à plus de 3 ans ;
- une recherche holistique : attentifs à leur intuition et aux signes de leur entourage, confiants en eux et à l'écoute du monde, ils lisent les événements de leur quotidien comme autant d'énigmes à résoudre dans leur parcours de carrière. Célébrer la part de chance ou de providence dans sa réussite est, pour un leader, une leçon de modestie salutaire.

Toutes les questions de management stratégique sont, en fait, des questions éthiques : elles renvoient le dirigeant à sa ligne de conduite personnelle. Les nouveaux leaders, attendus désormais dans leur fonction symbolique plus encore que matérielle, expérimentent que leur rôle suppose une vocation extra-économique : aucun *business plan* n'est pertinent sans un credo sincère du dirigeant qui le défend. Contrairement aux idées reçues sur des compétences managériales supposées standard, je suis frappé de constater à quel point les dirigeants performants entretiennent avec l'activité ou le produit même de leur entreprise un lien fort quoique mystérieux, fantasmatique ou réel.

Ces dirigeants prennent leur responsabilité au sérieux, en transcendant le paradigme utilitariste actuel par une obédience morale, philosophique, esthétique voire spirituelle : pour durer en tant que dirigeant d'entreprise, une puissance symbolique nourrie d'inspiration et de conscience est désormais requise. Elle peut s'invoquer par un travail sur soi, qu'il s'agisse de développement personnel, professionnel ou immatériel autour des prémisses suivantes :

- le leadership est un chemin initiatique où toute épreuve fait sens ;
- la clef du succès est intérieure, la confiance en soi précède la confiance des autres ;
- le leader responsable est quelqu'un qui choisit l'harmonie plutôt que le combat, en renonçant à sa toute puissance pour vivre les paradoxes de la réalité humaine.

En conclusion, les nouveaux dirigeants sont porteurs d'une vision « métamoderne » de l'entreprise dans la cité : au-delà de toute querelle idéologique, ils dirigent en conscience de leur humilité. Plus la profession de dirigeant deviendra exposée, pénalement comme médiatiquement, plus le pouvoir matériel aura besoin de puissance symbolique, où puiser confiance et enthousiasme. Alors, la performance d'un patron consistera, peut-être, à faire vœu de simplicité.