

Chapitre 3

Développer le leadership : l'individualisme en question

- ▮ *Révélation de talents de leadership.*
- ▮ *Œuvre versus travail : la créativité du dirigeant ne va pas de soi.*
- ▮ *Diriger est une vocation, la responsabilité du dirigeant est de l'entendre.*
- ▮ *Potentiels, hauts potentiels, très hauts potentiels. Leader-coach.*
- ▮ *Conscience professionnelle, éthique extra-économique.*
- ▮ *Visions, vision. Voix, vocation. Responsabilité, répondant.*

Le coaching du dirigeant défend le développement harmonieux des hommes et des organisations, de l'immatériel et du matériel en somme. En ce qui concerne l'évolution professionnelle du dirigeant coaché, la promesse du coaching est claire : devenir un leader.

Y a-t-il un chemin critique pour devenir un dirigeant performant ? En quoi le coaching renouvelle-t-il la formation des élites managériales ? En quoi l'exercice du leadership relève-t-il d'une vocation professionnelle, que le coaching est censé révéler ?

Comment diriger le « manège enchanté »

L'étymologie du terme de « management » est douteuse, mais une chose est sûre : le mot vient du français. Pour certains, il dérive de « ménage », pour d'autres de « manège ». Que l'on emprunte une métaphore domestique ou équestre, la question centrale de l'autorité managériale est la suivante : comment ménager chacun pour qu'il donne le meilleur de lui-même ? En faisant du sens la mission numéro un du dirigeant, le coaching a pour ambition de réenchanter l'entreprise *via* le développement personnel de ses dirigeants. À quel titre le développement personnel des dirigeants contribue-t-il à la performance de l'entreprise ?

Du *One Best Way* au politiquement correct, un changement d'échelle

La pensée sur l'organisation est parcourue par l'élargissement constant du *One Best Way* taylorien ; l'école des relations humaines, puis la sociotechnique, les théories de la contingence, la sociodynamique, et même les applications de la systémique aux organisations économiques ont amendé les hypothèses standards de l'organisation scientifique du travail : introduction du facteur humain à côté du déterminisme technique, enrichissement des critères de motivation des agents économiques, contestation des hypothèses de rationalité substantielle ou d'information pure et parfaite sur le marché du travail, etc. Pourtant, bien que l'on passe d'une approche mécaniste à une approche organique de l'entreprise, survit encore une vision instrumentale et producti-

viste de l'homme au travail. Le discours sur l'entreprise est lui-même prisonnier de la logique entrepreneuriale (approche pragmatique, largement quantitative et à visée utilitariste).

De façon analogue, l'*organisational behaviour* s'est doté d'outils et de protocoles opératoires de plus en plus sophistiqués pour modéliser les comportements au travail, en particulier le leadership. Ce n'est, certes, pas par philanthropie que les dirigeants sont priés de suivre un parcours de développement personnel, mais dans un calcul de retour sur investissement, de pérennité de l'outil de production et de fiabilisation des processus de recrutement. Plus les processus d'identification et d'accompagnement des « talents » humains dans l'entreprise se rationalisent, plus le développement immatériel tel que le coaching est sollicité en renfort de la performance matérielle.

L'usage des outils d'évaluation et de développement du leadership se répand ainsi dans les équipes dirigeantes, allant des outils de mesure psychologique aux supports d'*assessment centers* et de 360°. Alors que les problématiques de leadership varient largement d'un contexte à l'autre, de la formation au formatage, il y a un pas qu'aucun outil de développement personnel ne franchit officiellement, essentiellement pour des raisons idéologiques. Depuis Mai 68, le modèle *soft* du management évoqué au chapitre 1 a rendu incongrue toute référence à un modèle unique de gestion des hommes et des choses. La sphère du pouvoir des entreprises bannit de son registre lexical les notions de « patronat », « commandement », « obéissance » et « discipline », usant en lieu et place de formules telles que « partenariat », « leadership » ou « projet ».

Le changement de mentalités qui se profile derrière ces mouvements langagiers ne produit cependant aucune remise en question des structures et des attendus du pouvoir organisationnel : la logique de l'actionnaire, la hiérarchie incontournable et la standardisation des normes de gestion attestent de la difficulté à trouver une « troisième voie » en matière de management. Des entreprises utopiques, telles que le Club Med, les start-ups ou certaines ONG, n'échappent plus au modèle standard de l'entreprise, avec une dérive du bénévolat vers le salariat, du communautarisme vers la société d'actions et de la promesse d'avenir vers le

business plan. La technologie et le contenu du leadership ont pris les atours du politiquement correct, dans le référentiel méritocratique de la grande entreprise bureaucratique : discrimination positive en faveur des minorités aux postes à responsabilité, équilibre de vie personnelle/professionnelle comme *acmé* de réussite individuelle, expérience interculturelle érigée en haut fait héroïque, etc.

Cette vision œcuménique et relativiste du leadership favorise l'entrée du coach dans la sphère dirigeante, dans le respect de la « culture » propre du patron. Elle consiste paradoxalement à faire de la singularité, de l'affirmation de soi un nouvel idéal, un mieux disant sociétal dans l'entreprise : l'anticonformisme n'a jamais été aussi à la mode.

Comment les compétences *soft* affectent-elles les structures de direction ?

Le cycle de vie du dirigeant

En s'émancipant d'autres dimensions anthropologiques, la pensée économique à l'âge industriel a fait du travail un acte librement consenti, relevant de la sphère privée et facteur majeur de socialisation. L'enjeu théorique opposant le travail aliénant au travail socialisant est évident, il parcourt toute la sociologie du travail française. Concernant la population des dirigeants, il a été occulté par l'idéologie marxiste de la lutte des classes d'une part, et par l'idéologie libérale de l'harmonie réalisée par le travail entre l'homme et Dieu/la Nature d'autre part. Considéré tantôt comme un exploiteur, tantôt comme un prophète, le dirigeant, qu'il soit salarié ou actionnaire, est rarement considéré comme un travailleur. Or, c'est bien de cela qu'il s'agit dans la professionnalisation du leadership.

Dans la tradition aristotélicienne, quelques définitions sont éclairantes. L'action étant définie par Hannah Arendt comme « *condition irréductible de toute vie proprement politique* », les caractères temporels de l'activité professionnelle peuvent être distingués en deux catégories : le travail comme *labor* est l'activité qui nous soumet aux nécessités vitales, au souci de survie individuelle. Il est lié à des productions périssables ; le travail comme *opus* est la

fabrication d'un monde d'artefacts, d'un investissement symbolique qui donne des repères au monde que nous habitons. Il est lié à des productions durables.

Contrairement à l'Antiquité, l'époque moderne a glorifié le travail économique et social du *labor*, faisant entrer toute activité dans une nouvelle primauté du travail productif sur le travail improductif, dont la rationalisation taylorienne fut l'aboutissement. En d'autres termes, l'*homo faber* est ramené à un animal *laborans*.

Pour le dirigeant, cette conception signifie que sa grande œuvre, son rôle et sa carrière tout entiers se résument à produire de la valeur périssable. Ce faisant, il s'inscrit dans un temps présent où son cycle de vie professionnelle est calqué sur un cycle de vie de produits qui est, en fait, reproduction infinie de valeur matérielle.

La confusion entre œuvre et travail entretient donc l'illusion d'une totale réalisation personnelle dans le travail, sans transcendance possible. Dans la vie contemplative, le « pouvoir de pardonner » répond aux choses irréversibles, et le « pouvoir de promettre » permet d'aborder les événements imprévisibles. En revanche, la vie active propose une machine dévorante de la vie professionnelle elle-même. Le travail se présente alors comme l'antidote du travail lui-même.

Diriger consiste à vivre pleinement ce désenchantement professionnel, dans une temporalité réduite à la production incessante de biens matériels. Le coach est-il l'ultime raffinement de ce travail, ou bien la faille dans laquelle le cycle perpétuel de la vie peut reprendre sa place et l'œuvre personnelle du dirigeant retrouver un sens ?

La vie au bureau, la vie hors du bureau

Le point d'entrée du dirigeant dans son coaching est, certes, son rôle professionnel. Le coaching se conjugue au temps présent et contribue largement à une vision de la vie réduite au travail. Pourtant, le paradoxe du coaching réside dans l'ouverture à d'autres possibles.

D'une part, il interroge la valeur du travail réalisé par le dirigeant, dans un mode maïeutique. Le plan d'action, la *performance*

review et la création de valeur sont autant de portes d'entrée dans le sentiment d'utilité du dirigeant, dans son utilité sociale bien souvent. La distinction qu'opérait *labor versus opus* entre métiers nobles et métiers sordides ayant disparu aujourd'hui, le dirigeant doit fonder le sens de son action en dehors de son propre travail, profondément désincarné. Au fil des mois, le dirigeant dévoile quels référents moraux, politiques voire esthétiques sous-tendent son action de leader ; il devient moins dupe de ses propres fantasmes de toute-puissance.

D'autre part, le coach crée un temps utopique, un temps libre sans *deadline* d'où un sens nouveau peut surgir, en marge de l'action quotidienne du travail du coaché. Le cheminement personnel, qui consiste en partie en un apprentissage du pouvoir, n'exclut aucunement une expérience plus large, qui dépasse le rapport aux choses et aux hommes, omniprésent dans la sphère dirigeante. La question de la rémunération juste du dirigeant, soulevée parfois à l'occasion du coaching, en est une illustration directe : à l'aune de quoi peut-on mesurer la valeur ajoutée du dirigeant, dès lors que le « manège enchanté » de l'entreprise n'est pas crédible ?

La perspective du coach, qui part de la sphère professionnelle pour réunir la vie au bureau et la vie hors du bureau, ouvre une brèche dans la vision *soft* du leadership désenchanté. L'énigme moderne du Sphinx-Coach au Dirigeant-Cédepe pourrait alors se résumer à : « Qu'est-ce qui donne un sens à ton travail dans un cycle de vie mortifère ? » Et la réponse resterait sans doute inchangée : l'Homme. Le coach révèle au dirigeant que son ambition matérielle suppose une aspiration immatérielle ; seule une vocation intime peut motiver l'exercice de son autorité.

Du besoin au désir : le coach face à la motivation du dirigeant

Dans une perspective de vocation professionnelle du métier de dirigeant, qu'est-ce qui pousse le dirigeant à « choisir son coach » ?

Primo, « aidez-moi malgré moi ! » : la demande est, par nature, paradoxale, faite à la fois de contrôle et de lâcher prise. Sauf à être dupe de sa propre image, le coach ne peut rien faire de cette injonction paradoxale en l'état. C'est pourquoi l'acte inaugural du

coaching consiste à requalifier la demande du dirigeant, presque systématiquement. Tout se passe comme si le dirigeant avait besoin de croire que le coaching est le fruit de sa propre volonté alors qu'il « répond à un appel », à un développement personnel au service de son travail. La vocation professionnelle rejoint ici la notion de responsabilité individuelle ; avoir du répondant, pour un dirigeant, consisterait à donner du sens à ce qui le détermine, le dépasse.

Secundo, le besoin caché derrière la demande du coaching relève du « mobile » d'action plutôt que de la motivation. L'hypothèse du coach est que la personne a en elle-même ses propres ressources, et donc une certaine conscience de « ce qui ne va pas ». Nul besoin d'un diagnostic objectif, mais plutôt d'un temps et d'un espace consacrés, d'une implication bienveillante et d'une remise en jeu singulière.

En parlant de mobiles d'action, on songe autant aux mobiles du crime qu'aux mobiles du bébé : ce qui gouverne le choix du dirigeant coaché ne s'encombre pas d'explications biologisantes, mais procède d'une dynamique propre que son coach peut élucider par le dialogue raisonné avec lui. À cet égard, la popularité de la pyramide des besoins d'Abraham Maslow en management et dans le conseil en ressources humaines est d'autant plus irritante que les limites en sont bien établies : cette théorie n'a jamais eu de vérification empirique, la hiérarchisation des besoins n'est pas démontrée, la prétention universaliste du modèle sous-estime largement les conditions socioculturelles de réalisation de soi, l'hypothèse d'une stimulation externe à l'individu est contestable et, surtout, l'idée que le travail est le lieu central d'accomplissement individuel est plus idéologique que scientifique. Prendre de la hauteur par rapport au travail opérationnel, entretenir un mode de fonctionnement harmonieux avec son entourage professionnel, maîtriser son projet professionnel à l'horizon de 5 ans sont-ils des besoins aussi simples ?

Enfin, le besoin manifesté par le dirigeant subit une transformation, une éclosion même, au cours du coaching, qui fait émerger **une envie plus affirmée**. Lâcher prise et prise de conscience sont, en quelque sorte, les deux facettes paradoxales du coaching. S'affranchir des entraves en soi et hors de soi permet de se moti-

ver soi-même, c'est-à-dire de repérer ses moteurs fondamentaux et de les mettre en acte. Si les méthodes traditionnelles de stimulation de la motivation mettent l'accent sur le plaisir au travail, que la satisfaction matérielle est censée résoudre, le développement personnel met l'accent quant à lui sur le « désir » que le sujet projette sur son travail.

Aujourd'hui, le discours managérial est tellement désincarné qu'il suffit au coach d'écouter et de porter un regard décalé et bienveillant pour le démystifier. « Conduite du changement », « création de valeur », « *rightsizing* », « feuille de route », ces formules empruntent un habillage anglo-saxon pour édulcorer la violence des changements sociaux. Le coach occupe cet espace interstitiel où le dirigeant se met à nu sans se mettre en défaut : la finalité explicite de développement de la performance professionnelle prémunit le dirigeant coaché d'abandonner la course à la réussite tandis que faire un bilan de compétences ou un *outplacement* signifie désormais désertion ou déclarer forfait.

Le coaching de dirigeants atteste la présence, ou non, de convictions du dirigeant dans sa motivation de leader. En quoi le patchwork technique du coach comble-t-il le déficit de sens du discours managérial ?



Quiz n° 5
Suis-je un leader motivé ?

Ai-je conscience de la partie aliénante de mon travail actuel ?

.....

.....

Pour autant, qu'est-ce qui donne un sens à ma vie professionnelle ?

.....

.....

Par quoi suis-je profondément motivé dans mes missions actuelles ?

.....

.....

Quelles questions sur moi-même serais-je prêt à me poser avec un coach ?

.....

.....

Quelle est ma vocation professionnelle ?

.....

.....

Le coach entre culture générale et technique triviale

Il est aisé pour le coach du dirigeant d'occuper le vide symbolique laissé par le conseil-expert technocratique et aseptisé. Plus l'appel d'air est grand pour une stratégie, une vision, un projet d'avenir, moins le dirigeant est regardant quant à la cohérence et aux présupposés du développement personnel qui lui sont proposés. L'entreprise a les dirigeants et les gourous qu'elle mérite. Le coach du dirigeant est-il le maître à penser des temps où il faut dé-penser ?

Une des portes d'entrée du coach dans la sphère du dirigeant est la culture générale, qui sert de leurre et d'accessoire dans la culture d'efficacité de l'entreprise. Le coach sert ici de traducteur, mi-interprète mi-devin de la position du dirigeant dans l'entreprise : la circulation d'un désir dans le travail derrière un conflit relationnel, le surgissement du rapport à la mort à l'occasion d'une fusion organisationnelle, l'expression d'un regret profond à l'aube d'une nouvelle prise de fonctions, etc., sont quelques mises en abîme de ce qui se joue d'essentiel pour la personne derrière sa froide réalité de dirigeant. Antichambre d'un travail plus approfondi de développement spirituel, le coaching du dirigeant livre ici le caractère tragique du développement professionnel : l'appareillage technique du management qui légitime le dirigeant ne suffit pas à donner un sens à son action. Une profession de foi, véritablement vocationnelle, est nécessaire à la performance du leadership.

Cinq idées clés à retenir

- *Plus les processus d'identification et d'accompagnement des « talents » humains dans l'entreprise se rationalisent, plus le développement immatériel tel que celui qu'apporte le coaching est sollicité en renfort de la performance matérielle.*
- *Le coach révèle au dirigeant sa vocation personnelle, seule porteuse de sens face à une sphère professionnelle dévorante.*

- *Le coach investit la motivation du dirigeant du désir de travailler sur soi.*
- *Face au quotidien opérationnel, le coach renvoie un miroir, déformant ou non, mais toujours révélateur d'une dimension tragique du développement professionnel.*
- *Le coach est à la fois le témoin d'une démobilisation du travail et un moyen de retrouver le sens de ce dernier.*

Au demeurant, devenir leader ne passe pas seulement par le coaching, mais aussi par la formation managériale d'élite. En quoi le parcours académique du dirigeant nous renseigne-t-il sur les prémisses du coaching ?

Former les élites managériales, le développement professionnel sous contrôle

Le coach rencontre la formation des élites soit lors de programmes d'*executive education* incluant expressément des modules de coaching, soit quand la « pensée coaching » inspire les politiques de développement des dirigeants dans l'entreprise.

De l'idéal technocratique au standard MBA

Dès le XIX^e siècle, dans un appareil méritocratique qui dissimulait une reproduction subtile des élites sociales du capitalisme français, les grandes écoles d'ingénieurs ont rempli une fonction de développement professionnel d'un idéal de dirigeant à la française, largement inspiré des thèses de Saint-Simon. Malthusien, jacobin et cartésien, le dirigeant issu de Polytechnique, de Centrale ou des Arts et Métiers valorisait l'expertise technique en plein essor industriel, imprégné de la liturgie d'Auguste Comte et du culte napoléonien.

Ce modèle de dirigeant a donné lieu à des dynasties de managers, pas si différentes dans leur forme de celles qui sont produites par les *public schools* et *colleges* anglais, ou les universités américaines de la côte Est. Les grandes écoles d'ingénieurs se

sont dotées des mêmes signes d'appartenance (langages spécifiques, codes vestimentaires), modèles de rites de passage et d'initiation, tabous, mythes fondateurs, solidarités transgénérationnelles, esprits de corps, fonctionnements de réseaux professionnels et jeux d'émulation interécoles, entretenant ainsi une aristocratie technique. Les corps d'appartenance ont fonctionné comme une hiérarchie nobiliaire au sein même des élites dirigeantes.

Dans ce contexte, le développement professionnel, centré sur les compétences acquises et sur un même *habitus* scientifique, fait l'économie du coaching ; les rares figures de développement personnel au sens où nous l'entendons ici se retrouvent dans les grandes écoles d'ingénieurs sous deux formes :

- Dans le sport vu comme l'exaltation des vertus d'exploit, référence antique et dépassement de soi, et comme ciment collectif des esprits de corps ;
- Dans le rapport d'apprentissage de maître à disciple (*tutor* dans les *colleges* anglais), qui crée les conditions d'un mentoring informel.

Le passage du capitalisme industriel au capitalisme postindustriel a été marqué par l'émergence d'une économie des services, par la dérégulation des marchés mondiaux et par la valorisation du manager gestionnaire à la place de l'ingénieur entrepreneur ; comment cela a-t-il affecté la formation des élites dirigeantes ?

HEC, l'ESSEC et leurs épigones supplantent peu à peu les grands corps de Polytechnique dans l'échelle de valorisation sociale des élites. Trois phénomènes expliquent l'émergence d'une élite managériale nouvelle.

Premièrement, la **crise des institutions** qui caractérise l'époque contemporaine met en péril le modèle des grandes écoles traditionnelles, la haute fonction publique n'exerçant plus la même attraction que par le passé. Le secteur privé devenant la référence unique, y compris pour la réforme de l'État, les notions de statut, de carrière à vie et de recrutement par concours perdent apparemment de leur aura. L'ENA et Sciences Po sont probablement, à côté des écoles d'ingénieurs généralistes, celles dont l'identité a le plus souffert de la crise de la représentation actuelle.

Deuxièmement, en économie ouverte, la nouvelle élite est plus homogène, les aspérités culturelles au sens large étant gommées par la **standardisation des labels et cursus**. Le MBA en est l'exemple le plus populaire aujourd'hui. Le comportement individuel devient, en plus d'une norme, un critère d'identification de l'élite. La compétence du manager n'étant plus seulement une question de contenu mais aussi d'attitude, elle modifie aussi l'entourage de ce dernier. Les conseillers de synthèse des patrons industriels cèdent la place aux coachs de *businessmen*.

Troisièmement, **les parcours de carrière s'individualisent**, et la dématérialisation des fonctions des cols blancs s'accompagne paradoxalement d'un regain de matérialisme dans la rétribution des dirigeants. « La logique de l'honneur » ne fait plus recette, à la faveur des nouvelles possibilités de rémunération sur les bénéfices (dont les *stock-options* ont été un exemple). Le dirigeant nomade emprunte ses références héroïques aux corsaires de la finance plutôt qu'aux capitaines de l'industrie. L'avènement du *consulting* et de la banque d'affaires donne ainsi un territoire réservé aux élites managériales, prenant le pas sur les polytechniciens, les énarques que nul ne soupçonne plus de « pantoufler » dans le privé tant l'inversion des symboles sociaux est patente.

Dans ce déplacement des élites, la notion de corps est peu à peu remplacée par celle de réseau relationnel, *intuitu personae* et décomplexé ; avec le passage de l'appartenance collective à la trajectoire individuelle, de la compétence *hard* au savoir-être *soft*, de l'animal politique à l'homme d'affaires, un mouvement idéologique s'opère qui accroît la légitimité du coaching du dirigeant.

Origines anglo-saxonnes du coach, une bonne et une mauvaise nouvelle

La représentation que l'élite managériale a des sources du coaching est éloquente : pragmatisme et culture du sport sont plus dans les esprits que maïeutique et philosophie néoplatonicienne. Dans une culture professionnelle valorisant la performance plutôt que le diplôme, il n'est guère étonnant que, dans l'esprit des managers, le coach échappe aux critères institutionnels tels que

le diplôme d'expertise comptable ou le concours d'ingénieur qui ont structuré la profession des « ingénieurs conseils » en son temps.

Le mimétisme entre le manager diplômé d'une *business school* et son coach s'explique en partie par un même référentiel d'inspiration anglo-saxonne. Que cette origine soit fantasmée ou non, elle opère comme un ferment identitaire. En France, 55 % des coaches ont un diplôme d'école supérieure de commerce¹.

L'internationalisation des élites dirigeantes, calquée sur celle des entreprises, crée les conditions d'un management standard : l'anglais des affaires comme *esperanto*, les concepts à la mode comme dogme de management et le développement du leadership comme liturgie. Professant un travail sur les représentations individuelles ou « cartes du monde », tout coach est, par essence, un coach interculturel. « *One Coach for All* » est le nouveau « *One Best Way* » de l'entreprise.

Enfin, grâce à sa source anglo-saxonne, le coaching du dirigeant décomplexé ce dernier par rapport à l'exercice du pouvoir. En effet, en France, les grandes écoles ne préparent guère aux dimensions relationnelles d'exercice de l'autorité : pour beaucoup de dirigeants très diplômés, le coaching s'apparente à une initiation au *networking*, à la tactique d'états-majors et aux alliances de couloirs.

La formation des élites managériales a compris tout le bénéfice idéologique et matériel qu'elle aura à intégrer les pratiques de coaching dans ses cursus. Un exemple flagrant de cette convergence est la notion de haut potentiel.

Pyramide des âges et fidélisation des managers

Un fait marquant de la gestion des carrières de ce début de siècle, et de la gestion des cadres dirigeants en particulier, consiste dans l'individualisation des processus et des politiques d'emploi. En passant de la gestion des carrières à la gestion des talents, l'entre-

1. Source : *La Voix du Nord*, 16 janvier 2004.

prise centre ses processus sur le développement des futurs dirigeants et non plus sur les emplois ou les fonctions qu'elle a détaillés dans ses référentiels de compétences. Cette approche « humaniste » des potentiels promeut une responsabilisation individuelle à partir des qualités (innées ou non) de la personne et non plus seulement à partir de savoirs externes à acquérir. Le coaching, qui procède de la même vision de l'homme, est l'instrument évident du développement des potentiels.

Comment distinguer un potentiel d'un « haut potentiel » ? Les tests et les *feedbacks* 360° sont de plus en plus en vogue pour détecter les hommes clés que l'entreprise entend fidéliser. Le coaching de hauts potentiels fonctionne comme un signe d'appartenance à une élite en puissance, une marque de reconnaissance avant même d'être un encouragement à révéler ses talents propres.

Les hauts potentiels sont le vivier des entreprises qui font de la compétence un facteur clé de réussite, surtout lorsqu'elles sont sur des marchés où la guerre des cerveaux fait rage (hi-tech, pharmacie, banque d'affaires, télécoms, etc.). L'investissement en formation des cadres à haut potentiel se fait parfois en lieu et place des politiques collectives de promotion interne et de gestion classique des carrières, faute de moyens ou de visibilité suffisante sur la gestion prévisionnelle des emplois. Par conséquent, le corollaire des politiques élitistes ambitieuses de coaching est parfois un marketing des ressources humaines : segmentation du marché interne du travail et investissement en fonction des cibles de compétences les plus fortes. Cette logique crée une culture managériale plus aristocratique que démocratique, à l'évidence.

Le coach a une obligation de moyens, non de résultat. Son retour sur investissement est délicat à mesurer pour le service formation. Le coaching des hauts potentiels est donc un acte de fidélisation *per se*, quel que soit le résultat du coaching individuel proprement dit. Cette « philanthropie utilitariste » est telle que le discours officiel RH l'utilise de plus en plus comme *teasing* pour attirer les meilleurs dirigeants en puissance, même s'il arrive que le coaché quitte l'entreprise suite à l'accompagnement.

À plus long terme, une autre préoccupation des entreprises consiste à lisser leur pyramide des âges. Quand l'effectif est jugé

vieillissant, le coaching a alors pour objet l'intégration de jeunes recrues, avec, symétriquement, une politique d'*outplacement* qui est une sorte de dérivé standard de coaching.

Les « très hauts potentiels », un déplacement idéologique

La préparation des leaders de haut niveau emprunte ses imaginaires autant au sport de haut niveau qu'à l'entraînement militaire.

Le point d'entrée apparent du développement du leadership dans l'organisation posttaylorienne était l'humanisation du management, par l'introduction de compétences *soft* (maîtrise des émotions, compétences relationnelles, développement de la vision, etc.) dans les savoir-faire techniques de la gestion. Ce que le coaching des très hauts potentiels accomplit en réalité est une rationalisation de la performance humaine dans un paradigme élargi. Grâce au coaching, les aptitudes humaines se trouvent mobilisées dans une logique de productivité inchangée, selon la « trinité » moderne de l'efficacité technique, la rentabilité économique et l'objectivité scientifique. L'accompagnement des soi-disant potentiels illustre ce renversement idéologique de trois façons.

D'une part, le coach est instrument de propagande ; le développement professionnel des futurs dirigeants est utilisé comme prescription des comportements et des mentalités attendus par l'entreprise. Or, le coaching procède d'un cheminement intérieur de développement des talents personnels à partir des ressources du coaché. L'injonction paradoxale du coaching de très hauts potentiels est de devenir soi-même en étant conforme à une norme de comportement de leadership.

D'autre part, le coach participe de la logique d'entreprise ; le regard extérieur, confidentiel et bienveillant a comme contrepartie le rapport contractuel client/fournisseur. Le coach est assujéti à une logique commerciale d'achat de prestations intellectuelles. Il participe, consciemment ou non, d'une stratégie d'achat des RH, voire de la DG, avec les corollaires suivants :

- dynamique de négociation, voire de séduction mutuelle, qui oblige le coach à jouer les caméléons pour pérenniser son intervention dans l'entreprise ;

- manque de visibilité sur les intentions profondes du donneur d'ordre, allant du placebo à la manipulation ;
- absence de maîtrise sur l'impact des actions entreprises à long terme, en particulier sur la mobilité des très hauts potentiels et sur la gestion des carrières en général.

Enfin, le coach est étalonné dans une perspective de rationalisation des achats (*procurement policy*), au même titre que toute démarche considérée par l'entreprise comme de la formation. Il en résulte une approche standardisée et souvent normée quant aux tarifs, durée et format d'un coaching de futurs dirigeants. Cette normalisation, qui prend la forme de procédures de référencement de coachs ou de formalisation des circuits de prescription du coaching par les RH, témoigne des ambiguïtés de l'obligation de moyens ou de résultats à laquelle se soumet le coach. L'investissement en développement professionnel a un coût matériel, mais aussi symbolique ; pour le haut potentiel coaché, il s'agit de ne pas décevoir, de se montrer à la hauteur des espoirs mis sur lui et de rentabiliser l'investissement rapidement ; pour le coach, il s'agit de tenir l'équilibre de la confiance accordée par le prescripteur et par la personne coachée, sans trahir ni l'un ni l'autre. Position périlleuse, suspendue entre le matériel et l'immatériel, entre le court terme et le long terme, entre l'action et la réflexion.

Le coach externe n'est pas plus libre de ses mouvements qu'un « coach interne », du fait qu'il est sous un contrat commercial qu'il ne maîtrise guère. Instrument dans les mains du dirigeant coaché, il est employé pour orienter des choix et étalonner les leaders, consciemment ou non.

Comme les écuries de formule 1 soutiennent l'industrie automobile sans s'y soumettre tout à fait, le coaching des dirigeants en puissance se fait sous le signe d'un parcours balisé d'identification, d'émulation et de fidélisation des hauts potentiels, sans empêcher les leaders en puissance d'assumer leur fragilité humaine et de révéler une vocation plus large que l'environnement professionnel ne le présume. Les programmes de développement professionnel des dirigeants, ou *executive education*, représentent-ils aussi un vivier pour le coaching ?

Quiz n° 6

Comment devenir un haut potentiel ?

À quoi reconnaît-on un *fast tracker* dans mon entreprise ?

.....

.....

Quels aspects de mon profil font de moi un futur homme clé de l'entreprise ?

.....

.....

Comment puis-je me faire repérer dans le vivier Hi-Po de la DRH ?

.....

.....

Que m'apporterait un *Executive MBA* aujourd'hui ?

.....

.....

Quand vais-je parler de mon avenir en tête-à-tête avec le DG/le Président ?

.....

.....

« Sois autonome ! » :

l'individualisme paradoxal du leader-coach

L'intervention du coach dans l'*executive education* en fait un mentor et un animateur paradoxal ; au regard des compétences *hard* du manager, le coach est censé dispenser aux futurs dirigeants des savoir-être (compétences relationnelles, maîtrise des émotions, connaissance de soi et compréhension de l'environnement humain, etc.). Ce transfert de compétences est souvent perçu comme une sagesse irrationnelle. Comment l'intégrer à la formation continue des managers ?

L'intervention du coach dans les universités d'entreprises ne va pas de soi. Alors même que nul ne conteste les attributs symboliques des outils de gestion, les rites des entretiens d'évaluation, les croyances superstitieuses dans l'informatique *open-frame* ou les dogmes religieux d'un progiciel intégré ou d'une fusion/absorption, le recours au coaching reste entouré de suspicion et de mépris.

En ligne avec l'individualisme contemporain, le coach autorise le souci de soi en tant que tremplin vers l'ouverture aux autres. Il est au point de rencontre entre la quête d'une autorité bienveillante, d'une discipline personnelle sans entrave et d'une recherche du profit déculpabilisée. Dans l'entreprise postmoderne, le coach autorise l'*executive education* à tuer l'autorité paternelle encore et encore, sans dire qu'elle fabrique ainsi un nouvel idéal de dirigeant, donc une filiation implicite du leader-coach. Ce dogme du leader-coach a d'autant plus de résonance sur les jeunes managers qu'il emprunte une voie *soft* de développement personnel difficilement opposable aujourd'hui par des arguments pragmatiques.

Les formations continues de dirigeants traversent une crise de représentation. Les compétences dures de gestion, finance, marketing et ressources humaines ne suffisent plus à asseoir la légitimité du dirigeant et sa confiance dans l'entreprise. Le contenu de la stratégie, la visibilité de l'horizon et les performances économiques sont aujourd'hui trop incertains pour bâtir une gestion des carrières ou un programme de gestion prévisionnelle des compé-

tences. Le recours au coaching permet de valoriser l'investissement immatériel à peu de frais, sans mettre en péril l'édifice rationnel de l'entreprise.

Dans les programmes d'*executive education*, il est frappant de voir l'importance accordée aux processus de développement personnel, aux plans d'action, au foisonnement des outils d'*assessment* et à l'introspection, en lieu et place d'un contenu de théories du management telles qu'elles étaient professées par les ténors des *business schools* il y a 10 ans. L'heure est au compagnonnage, et non plus aux maîtres à penser ni aux camaraderies militantes. Le coach incarne cette entrée « en compagnie » d'une entreprise où le choix de carrière est souvent rationalisé a posteriori, où les compétences réelles s'acquièrent au fil de l'eau et où le quotidien exige une vision pragmatique de l'action managériale qui faisait défaut aux formations académiques. Ici, le coach remplace plus le professeur que le consultant-formateur, en suspendant son jugement dans une pédagogie au contenu technique pauvre, mais enrichi en empathie.

En particulier, dans les programmes de type *Executive MBA*, la figure du coaching introduit une autre dimension à l'ambition des futurs dirigeants, que l'on peut désigner par l'expression d'« aspiration personnelle ». En donnant droit de cité aux rêves, espoirs, désirs et autres expressions vocationnelles des valeurs personnelles du leader coaché, le coach célèbre la puissance au lieu du pouvoir, la porosité de l'intime et du social, la convergence des finalités de l'employeur et du salarié. Le système industriel soignait le confort matériel de ses hommes par le paternalisme ; le monde postindustriel a trouvé dans le coaching du dirigeant une prise en charge du confort immatériel de ses troupes qui bouscule les repères de l'individualisme contemporain.

L'émergence de cette nouvelle élite managériale, que nous appelons ici « leader-coach », humaniste et apolitique, dessine un nouveau rapport à la performance et à la légitimité de la direction d'entreprises.

Cinq idées clés à retenir

- *En passant de la gestion des compétences à la gestion des potentiels, le coach du dirigeant étoffe les normes de comportements de leadership et accentue la rationalisation de la performance humaine.*
- *Le businessman remplace peu à peu la technocratie industrielle, comme le coach remplace le conseiller de synthèse auprès du dirigeant.*
- *À l'heure des entreprises globales, le coaching offre une réponse conforme et disponible aux questions diverses des cultures de leadership en présence.*
- *Les hauts potentiels sont de grands consommateurs de coaching de dirigeants, à la fois par projection narcissique et par mimétisme de classe.*
- *Le raccourci entre la maîtrise de soi et le gouvernement des autres permet de former/formater des futurs dirigeants décomplexés quant à leur pouvoir d'élite.*

Diriger, une vocation professionnelle

Face à la perte de sens des états-majors, l'entreprise promeut un modèle de leadership centré non plus sur les compétences techniques « dures » des sciences de l'ingénieur et de l'expertise comptable, mais sur les savoir-être « mous » du coaching du dirigeant. Comment devient-on dirigeant, sous ces auspices ?

Le management comme profession de foi

L'émergence du capitalisme industriel est indissociable de l'apparition de nouvelles normes de comportements et de valeurs utilitaristes communément admises. Cette nouvelle morale individuelle est magnifiquement illustrée par l'affirmation libérale de Benjamin Franklin : « *Souviens-toi que le temps, c'est de l'argent. [...] Après l'assiduité au travail et la frugalité, rien ne contribue autant à la progression du jeune homme que la ponc-*

tualité et l'équité dans ses affaires. Il faut prendre garde que les actions les plus insignifiantes peuvent influencer sur le crédit d'une personne. [...] Celui qui perd cinq shillings perd non seulement cette somme, mais aussi tout ce qu'il aurait pu gagner en l'utilisant dans les affaires, ce qui constituera une somme d'argent considérable, au fur et à mesure que l'homme jeune prendra de l'âge. »

Cette affirmation nous concerne ici en ce qu'elle fait du travail un lieu majeur de réalisation de soi, et de la profession un devoir moral. Depuis son origine, l'esprit du capitalisme repose sur une éthique de métier et une rationalisation des tâches économiques sous forme industrielle faisant émerger la figure de l'entrepreneur, non plus vécue comme un exploiteur de masses ignorantes à des fins égoïstes, mais comme un emblème de réussite sociale par sa profession.

En allemand, l'étymologie de profession (*Beruf*) et de vocation (*Berufung*) est proche : une conscience morale, une profession de foi sous-tendent la motivation du dirigeant. Cette vocation professionnelle est explicitement introduite en Occident par le protestantisme – le luthérianisme en particulier. Dans une perspective calviniste ultérieure, la prédestination de l'homme dans son face-à-face avec Dieu favorise le fait que chacun s'emploie individuellement à assurer son salut en ayant une activité privée industrielle : l'exercice du métier de dirigeant est moralement légitime, le pouvoir profane et l'accumulation de richesses étant reconnues socialement.

L'apparition d'un leadership individuel et matérialiste ne va donc pas de soi, et ne s'est pas faite sans heurts. De nos jours, la fonction de dirigeant s'érige en profession avec l'expansion de l'éthique protestante dans la sphère capitaliste du monde anglo-saxon et de l'Occident. Les référents moraux du dirigeant postmoderne sont d'autant plus signifiants qu'ils sont souvent ignorés, voire refoulés par les dirigeants eux-mêmes sous couvert d'un pragmatisme bien naïf. En clair, il n'est point besoin d'être protestant, ni de lire et d'adhérer à Adam Smith, John Stuart Mill ou Jeremy Bentham pour inscrire son action de dirigeant dans cette profession de foi utilitariste et libérale.

La révolution taylorienne, un matérialisme assumé

Derrière la profession de foi du dirigeant se profile sa crédibilité, c'est-à-dire les deux questions phares du développement professionnel du dirigeant : « Quel est mon credo ? Suis-je digne de foi ? »

Les réponses à ces questions supposent une ligne de conduite nécessairement extra-économique. Plus la production de richesses progresse comme valeur, plus les référents immatériels (philosophiques, spirituels, esthétiques) perdent de leur vigueur : à force de « fétichiser la marchandise », le dirigeant d'entreprise fait de l'argent roi son credo et fragilise, ce faisant, son propre crédit en tant que professionnel du management. En d'autres termes, il réduit son travail à une valeur d'échange (talent de leadership) prétendue naturelle, qui masque sa valeur d'usage universelle (légitimité morale). En survalorisant la rémunération du capital, la valeur du travail du dirigeant s'appauvrit, puisqu'elle ne repose plus que sur le *bottom line* de l'entreprise, lié à de multiples facteurs.

La perte de sens est donc inscrite dans l'intensification de la performance, qui conduit le dirigeant à surenchérir sur la « création de valeur », s'autorisant rarement à donner un autre sens stratégique que la seule maximisation du profit pour ses *stakeholders*.

Produire du sens, finalité du dirigeant dans son développement professionnel, diverge donc de l'intérêt de l'entreprise à mesure que la rationalisation de l'organisation progresse. Comment le coach agit-il sur cette faille ?

Le coaching du dirigeant, un progrès continu ?

À la différence du développement personnel à titre privé, le coaching est profondément utilitariste. Il s'agit de mobiliser toutes les ressources de la personnalité du dirigeant au service de l'optimisation de la performance de l'outil de production. Le coaching est un instrument et non une fin en soi.

Le concept même de « progrès », inscrit dans l'*Aufklärung* qui sous-tend la philosophie libérale, nourrit cette union de principe entre développement de la personne et de l'organisation. L'abou-

tissement du *The Right Man in The Right Place* de la pensée taylorienne se traduit par un coaching envisagé comme moyen de permettre au leader de prendre sa place, toute sa place et rien que sa place. Quel sens le dirigeant taylorisé donne-t-il à son action ?

Un dirigeant en quête de transcendance

Le coach du dirigeant légitime un pouvoir qu'il démystifie par le processus d'individualisation d'une part, et de dématérialisation d'autre part, à l'œuvre dans le développement personnel du leadership.

Comme nous le verrons au chapitre 4, dès le début du XVII^e siècle, la pensée capitaliste a tiré profit de l'éthique protestante pour allier un désenchantement collectif du monde à une consécration du travail. Il est permis de prospérer parce qu'il faut s'accomplir par son métier. Cette croyance, racine de l'individualisme, convertit ensemble le dirigeant et son coach à une même religion : le pouvoir comme profession (le *Beruf* luthérien), utile et vocationnelle.

Plus tard, avec la montée en puissance de la bourgeoisie, le pouvoir de la représentation comme fondement de l'être au monde moderne a établi l'influence et l'*imago* comme pièces maîtresses du leadership.

Aujourd'hui, exprimer une vision stratégique relève du tour de force dans un contexte d'incertitude économique, de rationalisation extrême de tous les leviers de pilotage de l'entreprise et de manque de recul pour penser l'action. Nous l'avons vu au chapitre 2, le coaching souligne que la vision ne peut émerger du cadre rationnel dans lequel le dirigeant travaille au quotidien. Pour exprimer une vision, il faut avoir des visions, en quelque sorte. La perspective du dirigeant visionnaire est souvent irrationnelle, inattendue et imaginaire. Renouer avec un regard d'enfant est parfois le délivrable majeur du coaching du dirigeant. La référence à Socrate, à qui des « démons » suggéraient ses visions, est ici très riche : « *Quant à moi, je vous le déclare, cette activité m'a été prescrite par le dieu au moyen d'oracles, de songes, de toute espèce d'avis dont en d'autres occasions un privilège divin a*

jamais prescrit à un homme n'importe quelle sorte de mission. »¹

L'inspiration immatérielle de Socrate semble d'autant plus manifeste qu'il distingue deux formes de sagesse : à la *sophia* des poètes, artisans et hommes politiques, qui recouvre une habileté, une compétence concrète, il préfère la *phronésis*, désignant une perspicacité et un discernement quant à la justesse de ses propres actes.

Diriger de façon responsable, c'est avoir du répondant : il est utile de s'interroger sur les voix qui appellent le dirigeant, sur sa vocation professionnelle qui lui inspire une ligne de conduite, une promesse d'avenir et des valeurs à incarner. Ce n'est donc pas de l'outillage technique de la gestion que le dirigeant extrait sa vision, mais d'un processus créatif assisté par le coach. La production matérielle ne suffit pas à construire une vision stratégique, le recours à une éthique professionnelle est incontournable.

D'une part, l'adhésion au discours managérial est fragile et nécessite une mobilisation de registres éthiques, symboliques et imaginaires forts autour du leader. Ce qui rend la vision crédible, « digne de foi », repose sur la conviction intime et pas seulement sur un habillage instrumental et comportemental de la part du dirigeant. Le recours à une vision ne va pas de soi et suppose une élaboration créative que le coach peut accompagner.

D'autre part, l'invention d'un discours stratégique procède d'une démarche introspective, au-delà des techniques de communication. Dans le colloque singulier avec son coach, la conscience professionnelle du dirigeant s'exprime différemment du rôle héroïque qu'il est censé incarner en symbiose avec son organisation.

1. Cf. Platon, *Apologie de Socrate*, Le Livre de Poche, § 33 c.

Cas n° 3

Anne C., une vestale en direction générale

Cinq ans avant de prendre sa retraite, Anne C. éprouvait le besoin de souffler un peu et de faire le point sur le travail qu'elle avait accompli au sein d'une institution du secteur sanitaire et social. Son envie moins avouée était aussi de comprendre ce qui l'avait mue dans cette entreprise dont elle avait gravi les échelons un à un, jusqu'à la direction générale où elle était chargée des finances du groupe. Fille de résistant, héritière de valeurs de justice sociale et de liberté individuelle, cette féministe convaincue avait dû livrer plusieurs batailles pour gagner sa légitimité au sein du comité de direction et auprès des puissants syndicats de l'entreprise. Sa réputation de passionaria de l'économie sociale et de défenseur d'une haute idée de l'entreprise avait taillé à Anne C. une solide réputation de gardienne du temple, garante des valeurs historiques et habiles dans les incessants jeux de pouvoir de l'institution.

Mais, figée dans ce rôle de composition, Anne avait perdu le feu sacré. Elle était tiraillée entre sa recherche d'efficacité gestionnaire et son management par les valeurs. Comment continuer à se mobiliser dans une entreprise où elle ne reconnaissait plus les convictions qui l'animaient ? En ajustant ses priorités entre vie personnelle et professionnelle, en trouvant la juste mesure dans son engagement au quotidien, en retrouvant un discours simple et des actions fortes, elle sortit peu à peu de l'idéal écrasant dans lequel sa vocation professionnelle l'enfermait. Ses dernières années de carrière furent plus lucides et plus incarnées.

Sur les décombres de l'organisation, un sens à reconstruire

Dans la rationalisation croissante des organisations, le dirigeant peine à formuler une vision qui indique la direction. La pensée utilitariste fournit peu de référents moraux et symboliques permettant de construire une vision stratégique à l'échelle de l'entreprise.

D'une part, à l'échelle microéconomique, on assiste à une perte de sens global que les dirigeants cherchent à compenser par la construction à l'échelle de l'entreprise d'une vision du site, de la filiale, voire de la *business unit* qu'ils pilotent. La valorisation du travail, et en particulier du salariat, dans une société qui crée de l'exclusion est un des points d'entrée pour pallier cette perte de

sens ; les réponses qui sont apportées sont souvent instrumentales (minima sociaux, projets civiques, etc.), plus rarement de type « refondation du monde », en proposant une perspective globale susceptible de porter les ambitions des chefs d'entreprise. Dans ce contexte, le sens produit repose sur des tentatives d'engagement extra-économique (humanitaire, mécénat et œuvres sociales), intégrées à des stratégies d'image savamment calculées par leur PDG. Entre Michel-Édouard Leclerc, Christian Boiron, Jacques Maillot, Richard Branson, Bill Gates ou François Pinault, par exemple, qui produit un sens au plus près de son éthique managériale ?

D'autre part, à l'échelle macroéconomique, notre crise de la représentation vient autant d'une perte de sens que d'un déficit de maîtres à penser. La sécularisation du pouvoir fragilise sa légitimité, en l'absence de toute métaphysique de l'entreprise et dans un moment où l'individualisme sollicite de plus en plus la performance de chacun. Produire et reproduire est un principe matériel d'action, mais ne suffit pas à donner une vision et un sens à la firme. Dans une organisation où l'horizontalité ne cesse de s'étendre (organisations tentaculaires, champs identitaires de plus en plus intégrés), le dirigeant peine à construire un sens faute de verticalité (ancrages, racines et transcendance, spiritualité).

Cette balkanisation du sens des affaires participe du sentiment de reflux idéologique et d'effondrement des institutions qui caractérise la postmodernité. Le coaching est le symptôme d'une quête de sens immatériel dans un appareil productif toujours plus matériel. La méfiance pragmatique du coach à l'égard de la technique managériale ne l'immunise pas contre sa propre tentation d'apprenti sorcier. Sa profession de foi quant au rôle de dirigeant est la suivante :

- **Une rupture avec l'humanisme instrumental** : l'homme n'est pas la mesure de toute chose, y compris en développement personnel, car l'action du leader se déploie dans un référentiel éthique qui le dépasse, lui préexiste et lui survit ;
- **Une métaphysique explicite du pouvoir** : le coaching du dirigeant traverse la clinique du pouvoir, mais son enjeu véritable est de renouer avec les domaines symboliques (idéologique,

symbolique, imaginaire, psychique, spirituel, philosophique) sans lesquels toute action pratique du leader est vaine ;

- **Une conception essentielle de la sagesse**, comme dévoilement et non comme conquête : la maïeutique fait l'hypothèse que le leader détient a priori toutes les ressources de son développement, dont le coach n'est que l'accoucheur ;
- **Un idéal de perfection préindustriel** : le coaching du dirigeant fait du développement de l'organisation et de ses membres une même finalité de l'entreprise, proche de l'idéal antique d'harmonie entre soi et le monde.

Cinq idées clés à retenir

- ▮ *La profession du dirigeant repose sur une dialectique performance matérielle/justification immatérielle que le taylorisme a érodée.*
- ▮ *Le vide de sens né de la régression taylorienne du management d'entreprise exige du dirigeant qu'il s'investisse encore plus dans son rôle professionnel, qu'il y trouve une raison d'être, une profession de foi non matérialiste.*
- ▮ *La conduite des affaires repose nécessairement sur une éthique extra-économique, marquée implicitement par l'ethos protestant du capitalisme.*
- ▮ *La crédibilité du dirigeant fait de sa profession une profession de foi : « Quel est mon credo ? »*
- ▮ *La vision suppose des visions : un processus imaginaire et d'inspiration vocationnelle est à l'œuvre pour tout leadership inspiré.*