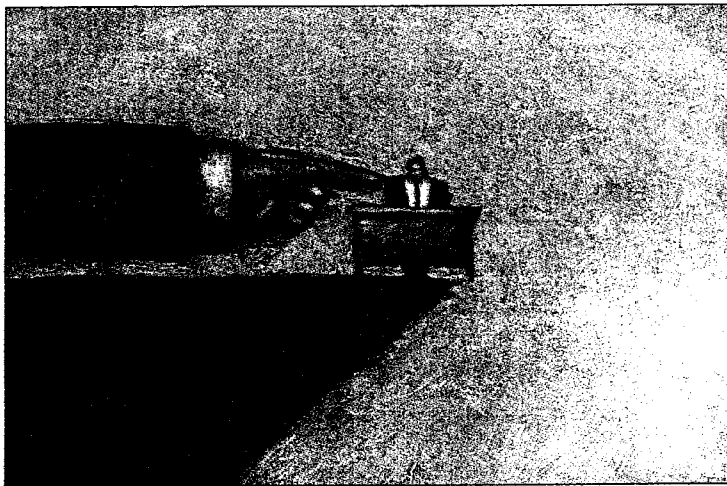


Grandeur et misère des dirigeants

■ Les démissions ou licenciements des cadres dirigeants sont de plus en plus brutaux et durement vécus.
 ■ Bénédicte Haubold, psychologue et consultante, parle d'un phénomène inédit : la tentative de suicide au sein même de l'entreprise.



Le costume de dirigeant n'est plus aussi confortable à porter. En témoigne le taux de renouvellement de plus en plus rapide à la tête des entreprises. La carrière moyenne d'un PDG se raccourcit notablement depuis sept ans. Elle passe de 9,5 à 7,3 ans. Un tiers des départs se fait par limogeage. Et il n'est plus rare de voir des dirigeants portés au pinacle, passés du statut de patron adulé à celui de bouc émissaire.

Au-delà des scandales financiers qui stoppent la carrière de certains, les raisons du déclin sont multiples. Les patrons se trompent « parce qu'ils créent et travaillent dans des entreprises qui se fabriquent une fausse image de la réalité, que des comportements illusoirement empêchent cette fausse réalité d'être remise en question, que des procédures destinées à gérer l'information le risquent et les individus échouent », explique Sydney Finkelstein (*). Mais quand les dirigeants sont montrés du doigt, tous ne connaissent pas les *golden parachutes*, les indemnités de départ exorbitantes ou l'exil plutôt enviable de Jean-Marie Messier. Pour les dirigeants situés plus bas dans la hiérarchie, c'est le plus souvent l'obscurité du placard, ou carrément la descente aux enfers.

QUAND LES DIRIGEANTS SONT MONTRÉS DU DOIGT, TOUS NE CONNAISSENT PAS LES « GOLDEN PARACHUTES », CES INDEMNITÉS DE DÉPART EXORBITANTES.

Un phénomène très nouveau témoigne du caractère parfois violent du déclin de certains cadres : la tentative de suicide au sein même de l'entreprise. C'est arrivé récemment dans une grande banque et également dans un grand cabinet d'audit.

Phénomène inédit. A l'hôpital de Garches où elle reçoit en consultation des cadres supérieurs et membres des comités exécutifs en disgrâce ou récemment licenciés, Bénédicte Haubold, psychologue et consultante, parle de phénomène inédit. « Les démissions ou licenciements des cadres supérieurs sont de plus en plus brutaux et durement vécus. Les cas de désespoir ne sont pas rares. » Les trois quarts des cadres mal en point après rupture du travail viennent des sociétés de services. 80 % sont des femmes. Ils ou elles ont en moyenne entre 45 et 53 ans.

Le premier réflexe de ces derniers, c'est de ne pas voir ce qui leur arrive et de réagir comme si de rien n'était. Pour le quart des personnes que Bénédicte Haubold rencontre, se remettre en cause est une épreuve douloureuse, car ils n'ont jamais connu l'échec. « Le regard de la famille est le plus difficile à supporter. Pendant vingt ou trente ans de réussite, leur père ou mère a été mis sur un piédestal. Le conjoint ou les enfants veulent donc qu'il reste auréolé à la même place. Son objectif est donc de tenter de paraître le plus normal possible pour ne pas mettre en danger cet équilibre familial. Il veut tout mener de front : trouver un emploi et aller mieux. Le problème, c'est qu'après un tel choc il n'est plus capable d'assumer mentalement la recherche d'un nouveau poste. »

Et pour cause, lorsqu'on vise à une fonction équivalente de celle qu'on connaissait, la redécouverte d'un emploi devient quasiment impossible,

pensent les recruteurs spécialisés. Ils sont les premiers à conseiller les ex-dirigeants fragilisés par ces expériences de vivre une phase d'introspection. Mais là encore difficulté. Ces derniers ont du mal à accepter la nécessité de développer une réflexion sur soi-même, de se recentrer. « Cette période de rationalisation représente un énorme travail sur soi. Ce travail de deuil est salutaire pour surmonter le traumatisme. »

Parler du réel. C'est là qu'intervient Bénédicte Haubold. Elle se présente devant eux non pas comme psychologue mais comme un coach qui va parler du lieu de travail, du réel. « Pour la première fois, quelqu'un l'écoute, dit-elle. Dans l'entreprise on ne fait qu'entendre mais pas écouter. » Pour la consultante, il faut savoir ne pas aller trop loin dans cet accompagnement introspectif, ne pas prétendre guérir, pour éviter de faire ressortir quelque chose d'encore plus pathologique. Il importe de rester à la surface, de savoir reconnaître les vraies causes. Si la raison d'une mise à l'écart est généralement professionnelle, ce n'est souvent qu'un prétexte pour cacher qu'il s'agit dans 95 % des cas d'un problème relationnel de rivalités ou d'antipathie. « La plupart du temps, la personne en souffrance s'est mise en défaut de construction, souligne Bénédicte Haubold. Reconnaître avoir contribué à sa fragilisation est positif dans le processus de remise à flot. » Ceux qui s'en sortent le mieux sont les plus jeunes, car ils sont plus mobiles et prennent sur eux quand il y a un problème. « Les seniors perdent plus facilement confiance en eux. Ils ne savent plus très bien ce qu'ils savent faire. Quand ils retrouvent du travail, la période d'essai est très difficilement vécue. »

Yan de Kerougan

(*) « Quand les grands patrons se plaignent », Editions d'Organisation, 2004.

focus TROUVER DE NOUVELLES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

Quels scénarios après la rupture

■ En rupture ou en désaccord avec le modèle en place, il s'agit pour les cadres dirigeants de trouver de nouvelles trajectoires professionnelles. « Cela passe généralement dans un premier temps par un stade d'évaluation par rapport à eux-mêmes, de retour sur soi, de la même façon qu'ils ont analysé le système de l'entreprise, on se demande qui on est, ce qu'on veut par rapport au milieu ambiant, à quoi on sert et qui on sert », explique Anne Drevon, du cabinet-conseil Daan, spécialisée dans la conduite des mutations, et qui a mené une étude sur les ruptures de dirigeants.

Cette analyse est rarement faite quand les cadres sont encore en poste. « Elle débouche souvent sur une volonté d'exercer le plus possible leur responsabilité d'humain. Cela passe par une réévaluation de leurs moyens, en termes d'action, d'argent et de pouvoir », poursuit-elle.

On observe trois types de trajectoires. Quelle que soit la trajectoire suivie, le choix intervient après un questionnaire de type existentiel qui porte aussi

sur la représentation qu'on se fait de l'entreprise.

« Je garde ma liberté. » Tout d'abord, il y a ceux qui n'ont pas envie de se retrouver dans l'univers de l'entreprise, ils créent leur petite structure, sur le mode « j'ai un savoir-faire, je le délivre et je garde ma liberté ». Ceux qui choisissent ainsi la voie du conseil le font parce qu'elle répond à leurs aspirations de liberté.

Deuxième trajectoire, les dirigeants qui se relancent dans un projet industriel dans la reprise d'une entreprise, à trois ou quatre qui ont vécu la même expérience. « Ils ont les moyens de lever des fonds, et préfèrent se débrouiller par eux-mêmes, et pouvoir mettre en action certaines idées », souligne Anne Drevon. Ces cadres dirigeants ont pour démarche d'introduire une nouvelle façon de voir dans l'entreprise, ils souhaitent faire devenir les salariés acteurs et partie prenante de l'entreprise, faire passer l'idée qu'en travaillant ainsi chacun et aussi l'entreprise en bénéficient.

Car nombre d'entre eux restent sceptiques sur la prise en compte par l'intérieur de l'entreprise d'un besoin de transformation des modes de fonctionnement. Pourtant, certains relèvent le défi et retournent dans une entreprise pour essayer de modifier le système de l'intérieur. « Ils vont chercher des entreprises qu'ils pensent pouvoir faire évoluer. Ils vont essayer d'introduire, de formuler une autre vision du pouvoir ; donner une dimension collective à leur fonction ; mieux, de renouer avec une responsabilité collective ; s'occuper de ceux qui n'ont pas forcément les moyens de partir », explique Anne Drevon.

Valeurs de tolérance. En donnant du sens à leur participation dans l'entreprise, ils souhaitent retrouver des valeurs de partage, de tolérance, d'humanité, d'autant plus qu'ils les jugent efficaces. Cela

suppose de travailler sur de nouveaux concepts au sein des organisations. « Il ne faut pas croire que ce sont des utopistes. Bien au contraire, après ce qu'ils ont vécu en entreprise, ils sont hyperréalistes », poursuit Anne Drevon.

Il est également intéressant de souligner que pour ces dirigeants qui ont fait un saut dans l'inconnu à un moment, leur crainte première de se retrouver marginalisés ne s'est généralement pas concrétisée. En effet, ils ont rencontré d'autres dirigeants qui comme eux sont sortis d'un cercle traditionnel qui a son système de références, mais ils ont retrouvé d'autres cercles avec d'autres systèmes de références, d'autres types de réseaux plus proches de leurs aspirations. En fait, ils ont repris les cartes en main sans attendre que certains facteurs exogènes soient soi-disant favorables.

E. L.