

SAGE COMME UNE IMAGE DE PRÉSIDENT

ou le patron Vasquès au pays du management par l'image

« Je savais qu'il y avait ce soir-là un chargement important à une heure du matin, raconte Catherine, la directrice d'une filiale régionale d'un transporteur. En revenant du cinéma, je suis allée voir comment cela se passait. Quelques jours plus tard, on m'a fait savoir *qu'on n'appréciait pas que Madame la Directrice viennent contrôler ses ouvriers en robe du soir.*

Et en plus, je n'ai jamais porté de robe du soir »¹.

D'un côté Steve Case, PDG d'AOL, chantre de la Silicon Valley, porte-étendard de la réussite expéditive, de la décontraction et du laisser-aller façon nouvelle économie.

De l'autre Gerald Levin, respectable PDG du groupe Time Warner, au jour de la fusion entre les deux géants de la communication pour former ainsi le n°1 mondial. L'un cravaté jusqu'aux dents, l'autre non, et pas celui qu'on pense, justement. Tout un symbole, largement disséqué dans les gazettes : celui d'un monde économique où la « représentation patronale », à prendre au sens non-syndicaliste du terme, est devenue un élément majeur de l'économie des entreprises. Un monde économique où la maîtrise de l'image serait soudain considérée comme facteur-clé de la performance.

Le quart d'heure warholien du chef d'entreprise

La profusion d'émissions à vocation économique sur les chaînes hertziennes (*Les Rendez-vous de l'entreprise* sur TF1, *World Business News* sur CNN ou les sagas de *Capital* sur M6), la concurrence des chaînes thématiques consacrées à l'économie (Initiés, Bloomberg TV...), la bonne santé des quotidiens et des publications hebdomadaires à vocation économique, concourent largement au phénomène. La multiplication des canaux d'expression mis à la disposition des entreprises, auxquels il faut bien ajouter Internet², tend à réduire la vie de celles-ci, dans leur complexité et leurs différences, aux seules apparitions médiatiques de leur(s) dirigeant(s).

Apparitions dans lesquelles le poids des mots (dans la novlangue managériale, les termes employés se valent, plus ou moins) pèse moins lourd, somme toute, que le choc des photos ; l'industrie de l'image économique a ce souci en effet de la simplicité et de l'abstraction que plébiscitent les dirigeants eux-mêmes. Si l'entreprise avait une phraséologie, elle peut dorénavant, grâce aux reflets que lui renvoie la personnalité de son membre le plus éminent, se constituer une iconologie. Le fait est récent ; si les capitaines d'industrie d'après-guerre passaient une vie de travail à polir leur statue (Dassault dans l'aéronautique, Bleustein-Blanchet dans la publicité...), ceux d'aujourd'hui passent leurs journées à se bâtir une image. Le monde économique a changé et vit d'abord au rythme du cours de l'action, des contraintes de

1. P. M. DESCHAMPS, « Dirigeants avez-vous une bonne image ? », article paru dans *L'Entreprise*, Groupe Expansion, 1994, p. 52.

2. 33% des internautes français (3 millions de personnes) ont consulté un site financier au mois de Janvier 2001, selon L'institut Netvalue. Les internautes français ont passé en moyenne 2 heures sur ces sites. *Libération*, 8 Mars 2001.

la compétition et de la mondialisation. De fait, il impose aujourd'hui une culture court-termiste, dont le communiqué de presse quotidien et le *reporting* bi-hebdomadaire sont quelques autres signes magistraux. Ainsi le dirigeant connaît-il, dans le meilleur des cas, son quart d'heure de célébrité : assujetti aux résultats boursiers ou aux résultats d'audience, son éclat, en vertu des cycles économiques contemporains, ne peut durer qu'un court instant³. Une apparition médiatique de Jean-Marie Messier, Président de Vivendi Universal, dans un contexte où l'irrationnalité des évaluations abonde, peut faire varier de plusieurs points le cours de bourse, sans oublier que chaque point vaut plus du milliard de francs...

Le fait n'est pas anodin. Il pose la question de la prééminence de la communication sur l'action, dans un environnement où le choix de paraître oblige à plaire à tous. Le risque est grand de voir ainsi tous les talents supposés du chef d'entreprise s'annuler au profit de la seule forme que prennent ses annonces et d'assimiler trop vite la totalité de sa pratique managériale, et sa capacité à créer de la valeur, à l'exercice d'un unique facteur du leadership, réductible à la qualité de la mise en scène de son personnage. À preuve, depuis six ans, *Accenture* (Ex-Andersen Consulting) fait régulièrement appel au théâtre comme outil pédagogique dans ses séminaires de formation des cadres.

C'est l'occasion, paraît-il, « de surprendre et d'interpeller »⁴.

Du management par l'image...

Moyen d'informer, d'écouter et de solliciter la contradiction et donc les idées neuves, la communication au sens le plus large est une sphère essentielle

dans l'art de diriger au sens où elle confère au dirigeant une capacité à dépasser les antinomies de son entreprise en la projetant, par l'usage de mots justes et d'images adéquates, dans la sphère du possible. La dimension symbolique de la personne du dirigeant est ici prééminente ; c'est pourquoi, dans sa dimension humaine et sociale, la communication personnelle du dirigeant joue un rôle fondamental dans l'exercice du management. La multiplication des canaux de distribution de l'image, statique ou animée, est aujourd'hui un fait avéré : conférences de presse, interviews radio ou TV, vidéo-conférences à usage interne se relaient pour constituer tout un arsenal mis à sa disposition pour incarner un discours, et donc naturellement un projet.

Encore que. Si l'idée d'action va de soi, il apparaît pourtant que « l'occupation du terrain médiatique » s'utilise ordinairement pour combler le vide programmatique et entretenir la confusion entre l'intention d'un côté et l'action de l'autre. Dans ce cas, il faut convenir qu'il s'agit là de mettre au service de l'art de diriger une science de la communication susceptible, en quelque sorte, de remplacer l'action. Une science qui se donnerait pour but d'agir en lieu et place de l'action.

Dans les petites vêpres de la communication d'entreprise (depuis le reportage photos du Président dans un magazine *people* au jour de sa nomination jusqu'à sa présence sur le plateau d'une émission culturelle pour parler des bienfaits d'Internet), tout se passe comme si la forme avait effectivement pris l'ascendant sur le fond. Cela est peu contestable, à moins de considérer que la communication est elle-même une forme d'action (qui aurait pour conséquence de réduire l'action de diriger à l'action de communiquer, ce qui ne peut se concevoir). Or nous constatons

dans les faits que cela ne va pas aussi loin : conçue traditionnellement comme un outil d'accompagnement de l'action, nous pouvons dire qu'elle est aujourd'hui en passe de devenir l'objet central du management, reléguant l'action à un rang moindre parmi les priorités, alors que celle-ci est classiquement considérée comme l'exigence première des fonctions dévolues au dirigeant d'entreprise. Ainsi, pour le manager post-moderne, ce n'est plus la communication qui vient « escorter » l'action (« je dis ce que je fais ») mais plutôt l'action qui devient « support » de la communication (« je fais ce que je dis »).

Les rôles s'inversent : perçue originellement comme contenant, la communication est devenue contenu tandis que l'action semble réduite à la fonction de faire-valoir. En bref, ce que nous nommons management par l'image ne qualifie rien moins que l'entrée du monde économique dans la société du spectacle dans laquelle la communication n'est plus un supplément de la réalité économique mais incarne la réalité économique elle-même. Comme si, dans une économie inversée, l'action n'était plus qu'un moment de la communication.

... et de son authenticité imaginaire

C'est ainsi que l'impact des formules chocs et des images chics est aujourd'hui la substance même d'une méthode managériale en phase avec son époque : c'est lorsque Richard Branson⁵ parcourt silencieusement le monde en mongolfière qu'il gère véritablement ses troupes, développe ses parts de marchés et donne à grand bruit sa vision de l'avenir pour la société Virgin PLC. Il est le modèle le plus célèbre du manager « intuitif-charismatique » qui fit florès dans les années 80-95, un

3. La financiarisation croissante des prises de décision est un autre despotisme qui s'applique aujourd'hui à toute « l'échelle sociale » de l'entreprise et qui pousse le plus souvent à remettre au lendemain ce qui devrait être fait le jour même, à prendre des mesures dites « pragmatiques » (nous reviendrons sur l'usage de ce terme), qui apparaissent comme la seule issue possible au dirigeant qui a pour ambition de durer.

4. A. JOUVANCY, « Le technostress mis en scène », *Le Monde*, 25 Novembre 2000.

5. Richard Branson qui a pour particularité, fondamentale ici, d'être fondateur et principal actionnaire de sa société, ce qui ne peut en aucun cas le placer dans la même catégorie que les managers-dirigeants au sens classique. En effet, Branson « possède » avant de « diriger ». Ainsi que le note Saul, cité ici par Solé, « il convient de séparer les fonctions de propriété et de décision, ici de le distinguer du terrible *propriétaire capitalistes qui lui a la mainmise sur une organisation qu'il dirige non seulement mais qu'il possède avant tout. Le manager est celui qui nous libère de la mainmise du capitalisme, il est celui qui nous affranchit d'une cupidité effrénée* » (À propos de l'« a-responsabilité » du dirigeant d'entreprise, article paru dans la *Revue Ethique des Affaires*, 1997, p. 14).

modèle managérial dans lequel la communication personnelle du président est l'actif tout à la fois intangible et « corporel » le plus précieux de l'entreprise. Le dirigeant est plus que jamais soumis à l'image qu'il donne à voir, toute décision, et sa propension à être entendue, se situant précisément dans le prolongement de cette trace visuelle. Qu'il le veuille ou non, le dirigeant est porteur de l'image virtuelle de l'entreprise tout entière. Avec la marque qui en serait l'emblème, il en représente l'unité synthétique dont il porte personnellement, et la responsabilité, et la symbolique. Il est en cela l'heureux propriétaire d'un masque qui participe naturellement de sa fonction telle qu'elle se perçoit en interne aussi bien qu'en externe. Dans le chapitre 2 « Créez la bonne image » de son ouvrage didactique *Tout ce que vous n'apprendrez jamais à Harvard* (livre au demeurant assez rassurant sur ce qui s'enseigne à Harvard), l'agent Mc Cormack, fondateur de l'entreprise de gestion de carrières sportives du même nom, écrit ceci : « si vous arrivez à contrôler l'image qu'ils ont de vous, vous leur ferez désirer ce que vous voulez leur faire faire »⁶. Pas moins. Le contrôle de l'image pour influencer sur le jugement des autres et leur capacité à agir. Et Mc Cormack de multiplier les conseils, dans la sélection d'une secrétaire (« (...) votre secrétaire vous relie, officiellement, au monde extérieur : son comportement est un miroir dans lequel ce monde vous voit. Si elle est bourrue, on vous trouve bourru. »⁷) ou le choix du vêtement⁸. Au fond, par le truchement du comportement de son dirigeant, c'est la mise en scène de toute l'entreprise qui est en jeu, et par conséquent, lorsque le dirigeant cultive son image dans le jardin public, c'est

non pas en tant qu'individu qu'il le fait mais seulement en tant que porteur d'un masque social derrière lequel se cache le responsable fonctionnel et opérationnel d'une organisation. En tant qu'objet public et non sujet privé : qu'il soit paranoïaque, dépressif ou mégalomane importe peu sur le fond. Ce qui compte c'est l'image positive que le dirigeant donne de lui-même, c'est-à-dire ici de l'entreprise, sous le regard vigilant des clients, des actionnaires (qui n'ont par définition pas d'image, sinon celle des ciseaux « pour couper les coupons », pour reprendre ainsi l'image qu'Albert Frère aime à se donner) et des salariés (le comportement de Richard Branson a à voir avec l'absence légendaire de hiérarchie constatée dans les faits chez Virgin). Le temps de son mandat, le souci de plaire de la part du manager devient, sinon une obsession, du moins un impératif majeur qui stimule nécessairement les comportements démagogiques (la généralisation du tutoiement en est un, les propos sur « l'amour porté » aux salariés en est un autre) et les conduites correctes politiquement (comme par exemple le mot convenu du Président dans les rapports annuels ou les sempiternels remerciements destinés « aux équipes » anonymes) où la préoccupation de ne brusquer personne s'ajoute à celle de faire semblant de vouloir « bouger les choses ». C'est ainsi que Solé, dans son article intitulé « À propos de l'« a-responsabilité » du dirigeant d'entreprise », souligne avec force l'image trop fréquente que nous donnent à voir d'eux-mêmes les dirigeants d'entreprise, celle d'un personnage déterminé par l'extérieur, contraint, qui vit au rythme des dures réalités : « Quand ils (les dirigeants)

parlent de ce qu'ils ne font pas, de leurs décisions, de leur stratégie, n'est-ce pas d'abord et surtout pour invoquer les lois, les contraintes, les pesanteurs, la réalité ? »⁹. Tout se passe comme si la prise de parole et sa mise en scène ne servaient plus qu'à les décharger, notamment du point de vue moral, des arrêts et décisions qui sont les leurs. Comme si dans le management moderne, en somme, la morale de l'économie était l'économie de la morale.

Janus ou les misères du tout-image

Ménager les susceptibilités tout en donnant une impression de puissance et de liberté ou parler franchement sans faire le moindre geste qui fâche - car si la vérité trouve parfois son salut dans la polémique, l'entreprise quant à elle n'y trouve jamais son compte -, voilà bien deux exemples courants d'accommodement suspect avec l'authenticité des principes d'action que le chef d'entreprise est censé personifier. Et là commencent justement les distorsions de perception que renvoient, implacablement, les actionnaires et les salariés qui représentent intrinsèquement les deux rives de l'entreprise, la capital et le travail. De part et d'autre en effet les attentes ne sont pas les mêmes : la partition jouée par le dirigeant est écoutée par deux publics placés dans deux théâtres qui se font face. Certes, le dirigeant, en jouant sa carte, a l'ambition de plaire aux deux, mais pour des raisons généralement contraires. Aussi le dirigeant est-il toujours *Janus*, doté de deux facettes souvent contradictoires, d'où cet « équilibre délicat »¹¹, cet « acte complexe de médiation »¹² que décrit André Solé. D'un côté l'image

6. M. H. M^c CORMACK, *Tout ce que vous n'apprendrez jamais à Harvard*, Notes d'un homme de terrain, Rivages/Les echos, p. 35.

7. *Ibid.*, p. 40.

8. « Il est évident que plus vous serez vêtu d'une manière traditionnelle, plus il sera difficile de vous jauger (...). En règle générale, il est souhaitable qu'au travail, votre manière de vous habiller ne révèle rien à votre sujet... sauf peut-être que vos vêtements cadrent tout à fait ». *Ibid.*, p. 41-42.

9. A. SOLÉ, « À propos de l'a-responsabilité du dirigeant d'entreprise », article paru dans la *Revue Éthique des Affaires*, 1997, p. 25.

10. Selon l'auteur en effet, le manager moderne se caractérise par cette « a-responsabilité » qui contredit sa liberté de décideur. Personnage sous pression, pour utiliser le langage des cadres, le manager « pragmatique » opère ainsi la mauvaise synthèse du manager rationnel des années 70 et du manager charismatique des années 80, et s'impose à tous dans sa capacité à défendre la valeur pratique comme critère de la vérité. Le pragmatisme est élevé au rang de philosophie de l'action sublime parce qu'efficace, comme si la spontanéité pouvait remplacer le raisonnement stratégique, comme si les « processus itératifs », élégante expression pour parler de tâtonnements plus ou moins déments, pouvaient se transformer en or. (Rappelons en effet, s'il en était besoin à ce stade, que dans un système économique fondé sur le marché, le profit est le but essentiel de toute entreprise).

11. Opposition Apollon / Dionysos qu'André Solé rappelle opportunément dans son article déjà cité « À propos de l'a-responsabilité du dirigeant d'entreprise », article paru dans la *Revue Éthique des Affaires*, 1997, p. 16.

12. *Idem.*

du Président est celle du représentant des possédants, continuel éjectable, éternel assujetti, de l'autre celle triomphante et libidinale du chef, sponsor de l'innovation, garant des valeurs, « promoteur d'employabilité », meneur de ban, agent du progrès, tuteur et coach. L'icône du dirigeant est marquée du double sceau de l'allégeance (« submit to board approval » est le lot de toutes décisions importantes, notamment en matière d'investissement) et de la puissance : l'architecte¹³ qui ne saurait indisposer l'actionnaire ou susciter sa jalousie, le leader qui ne peut incommoder ses troupes au risque de se retrouver sous le couperet syndical.

Et rien ne saurait être pire pour lui que de s'enfermer dans une image en particulier : le *looser* a de fortes chances d'être sanctionné par le capital (ainsi que tous les Présidents limogés pour manque de résultats), le triomphateur d'être déchu par le travail et de s'exposer à une grève syndicale : à moins peut-être de s'approcher d'un peu trop près du modèle que Manfred Kets de Vries, titulaire de la chaire de management des ressources humaines à l'INSEAD, reconnaît sous les traits du manager « destructeur » en citant Al Dunlop qui était surnommé « Chainsaw Al » (Al la tronçonneuse), « car il défendait les valeurs de l'actionnaire avec une brutalité inouïe, expliquant par exemple qu'il n'était pas là pour être aimé. Si quelqu'un voulait être aimé, disait-il, il suffisait d'acheter un chien¹⁴ ». Ajoutant que lui, d'ailleurs... en avait deux.

Pour une approche managériale de la communication par l'image

Gloire éphémère de l'icône, oubli de soi et triomphe du masque, fortune discontinuée du bluff et de l'artificiel, le management par l'image, ironie du sort, donne du manager l'image d'un héros simulé et, pour dire les choses

plus simplement, d'une fausse valeur. Le management par l'image est un management imaginaire et doublement suicidaire : l'utilisation cynique de l'image est un miroir vide autant que le bûcher des vanités. Les managers modernes en effet, dont la communication n'est pas précisément le métier, ont tout à perdre dans la surexposition médiatique où, par souci de donner sans cesse l'image d'un monde trop parfait pour être exact, d'un monde trop peu coupable pour être parfaitement honnête, les propos benoîts succèdent aux images monotones (qui en disent moins qu'elles ne sous-entendent, comme dans le cas précédemment cité de l'accord entre AOL et Time Warner). Sans parler de l'ennui voire de l'indifférence que suscitent tant de stéréotypes. Cette ostentation produit d'ailleurs souvent le contraire de l'effet voulu, car le spectre du temps passé à s'agiter au lieu d'agir construit l'image d'un responsable qui passe son temps à faire semblant.

Sans compter que l'éviction d'un patron trop ostensible, trop visible, lorsqu'une entreprise voit ses résultats à la baisse, est souvent le sacrifice préféré d'actionnaires pressés de montrer qui tient vraiment la barre. Ceux qui prennent le risque du tapage incessant, hier (Pétriart, Bourgoïn) comme aujourd'hui (pour citer quelques exemples, l'omniprésent J6M, Koogole, le PDG de Yahoo Inc. ou à une moindre échelle Nicolas Gaume, le champion du fabricant de jeux vidéo Kalisto), semblent oublier un peu vite que les plus grands succès du business se sont construits autour de personnalités discrètes et médiatiquement fort rares. Les Dejouany (l'homme qui a fait la CGE), Bouygues, Dassault, Michelin... ont été les patrons d'entreprises qui durent ; ils sont une preuve éclatante que les images sensationnelles, dont ils ne furent guère friands dans la conduite de leurs affaires, courent fréquemment le risque d'être paradoxalement vidées de tout projet

véritable. Certes nous avons changé d'époque et de nombreuses réussites sont le corollaire d'une communication bien pensée et magistralement réalisée. Dans ce cas l'image patronale prend place dans l'économie dite de « l'immatériel », aux côtés des marques et autres brevets, et bouleverse l'idée fautive selon laquelle une société anonyme doit plus à ses choses qu'à ses idées. L'image personnelle du dirigeant peut être de fait « créatrice de valeur » pour l'actionnaire, c'est notamment le cas pour Afflelou, même s'il rentre dans la catégorie des entrepreneurs qui sont leur entreprise ; on se souvient encore de *L'heure de Vérité* d'un Antoine Riboud, PDG de Danone, contrastant curieusement, d'où la prouesse, avec le style compassé et très formaliste des hommes politiques de l'époque. Mais ce que nous voulons simplement exprimer ici, dans l'intérêt commun des salariés et des actionnaires d'une société (à plus forte raison s'ils sont l'un et l'autre à la fois), c'est qu'une entreprise, quels que soient sa taille ou son secteur d'activité, vaut plus que l'image, fût-elle plaisante, de son chef provisoire. Le mythe narcissique n'a qu'un temps, la lumière tendue par les objectifs n'est, bien vite, qu'un soleil trompeur : ce qui est apparu comme une opportunité de revivification et de transparence du management d'entreprises dans les années 90 s'est dévoyé en de multiples exercices de style imprudents où la participation aux événements se pose en semblant d'action, quant à elle continûment ajournée, sinon en pure apparence. Or suspendre le renom d'une structure aux seules caractéristiques de l'image véhiculée par son Président est fatalement arbitraire et toujours périlleux, l'appât de la communication par l'image comme valeur en soi est un leurre car l'essence de l'entreprise est l'action ; l'image est un moyen, l'action la fin, c'est pourquoi il convient d'avoir précisément une approche managériale de la communication, celle-ci fût-elle animée par

13. Qu'il soit en charge d'une entreprise privée (révocabilité latente) ou publique (mandat à échéance prévue).

14. Interview datée du Mardi 6 Juillet 1999, *Le Monde*, dossier « L'entreprise sur le divan ».

l'image de son Président. Le management d'entreprise commence précisément par la fin : une éthique de la communication pourrait sans doute, de ce point de vue, nous aider à relativiser les limites de son objet (et non pas l'importance qu'il faut accorder à cet outil essentiel du management !). Et si tel PDG investit plus de la moitié de son temps à rencontrer les cadres de son groupe (point capital, si l'on ose dire : la communication indirecte ne peut en aucun cas se substituer à la communication directe¹⁵), usant par exemple de la méthode dite « des incidents critiques »¹⁶, ou si tel autre prend une journée par semaine avec un « coach » pour simplement prévoir et améliorer son image, c'est précisément parce que celui qui refuserait de vouloir améliorer sa communication personnelle, en interne ou en externe, s'exposerait à devoir tout faire tout seul.

Bref il n'y a pas *en soi* de bonne ou mauvaise image d'entrepreneur, il n'y a que de bons ou mauvais projets soutenus, ou non, par la primauté d'une volonté créatrice et d'une stratégie efficiente : une bonne image sur la durée présuppose une volonté première d'agir dont elle est complice. Sans projet pour la supporter, une image positive n'a qu'une espérance de vie limitée : sans partition à jouer les musiciens ne sont que des marionnettes. Ainsi l'immobilisme guette-t-il toujours les dirigeants trop brillants, cyniques et rhéteurs, ceux qui n'ont pas voulu, ou su, faire de l'action l'origine admirable de la responsabilité telle qu'elle leur a été momentanément confiée. Dans ce cas l'image offerte est une idée fautive, la photo moment et cela finit par se voir. À l'instar des stars de la télévision qui se lancent dans le cinéma, le chef d'entreprise qui regarde trop l'objectif et perd son but est un acteur qui joue faux et ne remplit pas pleinement son rôle.

Vasquès ou le relief inconsistant

On se souvient de ce passage écrit par Bernardo Soares¹⁷, petit employé de bureau, lorsqu'il décrit son employeur : « Mon patron Vasquès. (...) Il me traite poliment, me parle d'un ton aimable... D'accord, mais pourquoi m'obsède-t-il ainsi ? Est-il un symbole ? Une cause ? (...) Le patron Vasquès. Je le vois aujourd'hui depuis l'avenir, comme je le vois aujourd'hui d'ici même – stature moyenne, trapu, grossier mais, dans certaines limites, capable d'affection, franc et retors, brusque et affable (...). Je le vois, je vois ses gestes respirant l'énergie, même au repos, ses yeux qui ruminent au-dedans d'eux-mêmes des choses du dehors, je ressens le choc du moment où je lui ai déplu, et mon âme se réjouit de le voir sourire – un sourire large et humain, comme l'ovation d'une foule. C'est peut-être parce que je n'ai, auprès de moi, personne ayant plus de *relief* que le patron Vasquès que, bien souvent, ce personnage banal, et même vulgaire, s'insinue dans mon esprit et me distrait de moi-même. Je crois qu'il y a là un symbole »¹⁸. Les yeux du patron Vasquès, le sourire du patron Vasquès, les gestes du patron Vasquès, la stature du patron Vasquès : l'image du chef est forcément intrusive, obsédante et anxiogène. L'hypnose du patron se convertit en cette « intranquillité » (néologisme qui donne son titre au livre de Pessoa) si chère à l'employé Soares, cette angoisse quasi physique contre laquelle l'auteur semble nous prescrire, sans y parvenir vraiment, un brin de dérision et beaucoup d'indifférence. Car ce patron-là n'est qu'une illusion absurde, un personnage trop tranquille et trop sage, une sorte de clown perdu dans son costume de chef, comme s'il n'était, ce pauvre Vasquès, qu'un triste personnage rigidifié dans son rôle social et sa fon-

ction symbolique de patron. Là est le drame du patron Vasquès : n'être qu'une figure, rien de plus qu'une effigie insipide et grotesque.

Puissent les patrons d'aujourd'hui et leurs départements communication, de la Défense à la Silicon Valley en passant par ceux de la *Baixa*, retenir la leçon de management de cet ex-employé modèle, qui fut aussi un écrivain subtil et sagace : cantonné à sa seule fonction symbolique, le dirigeant est un homme sans qualités, incapable d'action réelle, sinon sur les gens, du moins sur les choses et sur les événements ; un relief, une image, une métaphore. Un homme dont on peut finalement dire : « d'où, chose remarquable, rien ne s'ensuit »¹⁹.

Un mythe, moderne, à qui il manque une cause.

Ghislain DESLANDES



Illustration Samuel Le Faou, 2001

15. Or aujourd'hui le temps passé à l'extérieur de l'entreprise est supérieur au temps passé avec les équipes internes.

16. « Méthode qui consiste à repérer, au cours d'une journée de travail, les attitudes et comportements qui ne sont pas dictés par la tâche à accomplir mais relèvent d'un besoin de communication. » P. M. DESCHAMPS, « Dirigeants avez-vous une bonne image ? », article paru dans *L'entreprise*, Groupe Expansion, 1994, p. 56.

17. Pseudonyme de Fernando Pessoa.

18. F. PESSOA, *Le livre de l'intranquillité*, Christian Bourgois Éditeur, 1990, p. 57-58.

19. Il s'agit du titre donné au premier chapitre de *L'homme sans qualités* de Robert Musil, 1956, Ed. du Seuil.