

ECLAIRAGES : Apprendre d'Ulysse

Date de parution: Lundi 5 janvier 2009

Auteur: Paul Vanderbroeck

Paul Vanderbroeck, coach professionnel, a relu Homère à la lumière des événements des derniers mois et y a trouvé de quoi rendre aux leaders des valeurs qui les ramèneront à la sagesse.

Quand nous faisons le bilan de 2008, nous pensons surtout au désastre économique qui nous est tombé sur la tête. Nous devrions surtout nous demander pourquoi, quelques années après Swissair, Vivendi et les autres tragédies, il en est de nouveau ainsi? Pourquoi la cupidité effrénée et la mégalomanie ont eu encore une fois pour résultat des prises de risques irresponsables et une destruction de capital gigantesque?

D'après Homère, la guerre de Troie s'est faite au nom de valeurs d'hospitalité et d'honneur. Ainsi pour Ménélas, dont la femme fut enlevée par un de ses hôtes. Mais dans le cas de son frère Agamemnon, le chef de l'armée grecque, d'autres valeurs étaient probablement en jeu: l'opportunité d'accroître son pouvoir, son influence et sa richesse par une acquisition hostile du concurrent Troie a dû être un bonus important. Ainsi Agamemnon ressemble tout d'un coup beaucoup à un CEO moderne.

Comment Ulysse s'est-il fait embarquer dans cette entreprise? Jeune père, il n'avait au départ pas envie de rejoindre ce projet. L'hospitalité et l'honneur n'étaient donc pas des valeurs suffisamment motivantes pour lui non plus. Se fait-il convaincre par la perspective que ce projet pourrait lui donner une promotion, soit passer d'un petit roi à un grand leader parmi les Grecs? N'est-ce pas ainsi que les institutions financières ont stimulé leurs jeunes talents ces dernières années? Qu'est-ce que Ulysse a promis à Pénélope et à son jeune fils quand il les a quittés? Que cela n'était qu'un projet d'une durée limitée et qu'il reviendrait rapidement? Nous l'ignorons, mais son «work-life balance» ne se distingue guère de celui de nombreux managers modernes. Quand il rentre, sa femme et son fils le reconnaissent à peine.

Mais alors, pourrions-nous penser, tout cela valait-il la peine? Après tout Ulysse est devenu un grand héros. Sans aucun doute fut-il courageux et brave sur le champ de bataille, mais son palmarès par contre est mitigé. Connu comme négociateur malin, il n'a cependant pas réussi à conclure un «deal» avec Troie sur le retour d'Hélène. Sa tentative de convaincre l'Achille fâché de rejoindre l'armée échoua également. Certes Ulysse sortait de la guerre en héros, grâce à l'invention du cheval de bois: un brillantissime stratagème. Pendant son Odyssée, il a eu plus de succès avec sa technique de négociation. Elle lui permit de tromper le cyclope et de libérer ses hommes de la sorcière Circé. Mais il insulta inutilement le dieu Poséidon, ce qui causa la perte de toute sa flotte et un retard considérable.

Le dernier livre de l'Odyssée, où l'histoire arrive à son apogée, est particulièrement intéressant. Ulysse a augmenté son savoir en leadership. Il est furieux contre le groupuscule d'aristocrates qui visent sa femme et son royaume, néanmoins il hésite à les tuer. Ulysse réalise qu'ils restent ses sujets et que comme roi, il a certaines obligations envers eux: leurs familles ne seraient pas heureuses avec la mort de leur descendance. Vraisemblablement il lutte également avec des sentiments de culpabilité et de remords, car la situation s'est produite aussi à cause de lui. A son départ pour Troie il a négligé de laisser une structure de gouvernance claire. Or, l'absence de pouvoir a ouvert la porte aux prétendants.

Avec des sentiments contradictoires, Ulysse se laisse une dernière fois convaincre par la déesse Athènes, son sponsor principal, et fait un carnage. Immédiatement, les familles aristocrates et une grande partie des citoyens d'Ithaque se révoltent contre lui. Seule l'intervention d'Athènes évitera que l'Odyssée se termine en tragédie. Les banquiers qui doivent actuellement licencier de nombreux collaborateurs luttent peut-être avec des sentiments contradictoires semblables.

L'Illiade et l'Odyssée nous racontent l'histoire d'un jeune leader talentueux qui quitte femme et enfant, séduit par ce qui semblait un projet honorable avec beaucoup d'opportunités. Le résultat en a été une guerre sanglante et un voyage en mer avec beaucoup de privations. Ulysse est rentré vivant, mais épuisé et ayant perdu bateaux, collaborateurs et bonus. Cette histoire ressemble à l'histoire professionnelle de nombreux leaders modernes, qui se sont fait séduire par une carrière lucrative dans les finances et qui sont maintenant confrontés aux ruines de leur secteur, ainsi qu'à leur propre responsabilité dans la cause de ce désastre.

De nombreux leaders, dans mon expérience, se sentent piégés entre les intérêts contradictoires des «intéressés», (stakeholders). Beaucoup se sentent tellement emprisonnés dans leur travail qu'ils n'arrivent pas à rentrer chez eux pour passer du temps avec leurs familles et leurs communautés. Beaucoup croient à la prospérité matérielle

comme le bien souverain. Ce que ces leaders peuvent apprendre est que leadership est une question de choix basé sur des valeurs personnelles. Ulysse l'a découvert tardivement. Après avoir consenti à de nombreuses privations et malheurs, il a tenu grâce à son amour pour son pays et sa famille. Son retour sur Ithaque contre toute espérance n'était pas anodin et sa foi dans ses valeurs l'a ramené chez lui. C'est à ce moment qu'il a réalisé qu'en tant que leader il pouvait choisir. Les valeurs officielles de «l'entreprise» à laquelle il appartenait - la société grecque - c'est-à-dire hospitalité et honneur, n'étaient pas les valeurs qui comptaient vraiment. La guerre de Troie fut conduite pour des raisons plus terre à terre. A la fin Ulysse se rend compte que ses valeurs à lui - l'amour de son pays et de sa famille - étaient les vraies valeurs qui auraient dû déterminer ses choix de leader et qu'il n'avait pas besoin de se sentir victime de ses «stakeholders». Il le savait pourtant depuis le début: son hésitation à participer à la guerre venait de ses tripes.

© Le Temps. Droits de reproduction et de diffusion réservés. www.letemps.ch