

Une nouvelle catégorie de managers d'entreprise

Le mouvement contestataire de 1968 a été marqué par l'ambiguïté suivante : il était porteur, d'une part, de la promesse d'une libération des carcans sociaux et des autorités institutionnelles jugées archaïques et, d'autre part, de l'aspiration à une homogénéisation sociale, à une meilleure répartition des fruits de la croissance dans une société de consommation alors en plein essor. D'un côté, un mouvement insurrectionnel et anarchiste ; de l'autre, un réformisme social-démocrate. Cette source ambivalente nous intéresse principalement pour comprendre l'élite dirigeante qui a « fait Mai 68 » et, plus encore, la génération née après 68, formée aujourd'hui dans des MBA et des grandes écoles. Quelques signes caractéristiques la composent :

- l'identification à la figure d'autorité traditionnelle est durablement mise en péril ; le management par les compétences, puis l'apprentissage des techniques du leadership assouplissent le style de commandement traditionnel en de multiples formes d'autorité *soft* (participatif, projet, affinitaire, etc.) ;
- l'idéologie méritocratique est fortement dominante, contre celle du « patronat de droit divin » du ^{xx}e siècle ; aujourd'hui, la légitimité du dirigeant issu de dynasties industrielles passe de plus en plus par la performance économique ;
- la complexité organisationnelle rend les parcours individuels moins prévisibles et les modèles de comportements collectifs moins opérants ; les logiques de corps sont en train de céder le pas face à des *business models* plus standardisés, où la performance se mesure quantitativement avec précision ; en clair, les postes de pouvoir sont plus exposés et leur attribution répond à des critères plus transparents qu'auparavant ;
- un discours officiel de tolérance, culturellement et politiquement correct, faisant de la parité raciale, sexuelle et culturelle un des soubassements majeurs de la sélection actuelle des dirigeants. Le modèle des élites se reproduit avec des variantes et des versions plus métissées qu'auparavant, mais sur un principe identique.

Mais les dirigeants issus de la « pensée 68 » n'échappent pas à l'industrialisation croissante du monde ; depuis que le taylorisme

a rationalisé la production de biens et de services, le rapport au travail dans le monde salarié ne peut ignorer le machinisme industriel. Ce qui était patent dans le monde ouvrier s'étend désormais à tous les étages de l'encadrement de l'entreprise : le travail est à la fois facteur de socialisation et d'aliénation, y compris pour la sphère dirigeante.

D'une part, la spécialisation croissante des individus aux postes de responsabilité s'est traduite par un allongement et une diversification des études, l'appartenance à un corps de grande école contrôlée par le *numerus clausus* d'un concours ne suffisant plus à garantir les positions de pouvoir.

L'identité professionnelle du dirigeant se construit désormais autour d'une recherche de compétences de plus en plus pointues, en termes de savoirs théoriques, de savoir-faire pratiques et de savoir-être dans lesquels le leadership tient une place essentielle. Diriger, ce n'est pas seulement exercer un pouvoir statutaire, c'est aussi faire la preuve d'une compétence reconnue, en général dans le métier de la firme. Par conséquent, le leader, figure de proue de l'édifice managérial, est un homme d'action dont la légitimité repose avant tout sur des actes bien plus que sur des discours.

D'autre part, la parcellisation des tâches et la mesure poussée de la performance individuelle s'accompagnent de la réduction de la marge de manœuvre du dirigeant, qui arbitre davantage entre les logiques adverses des acteurs internes (comité de direction, syndicats, etc.) et des acteurs externes (administrateurs, actionnaires, clients, etc.). Diriger se ramène alors à une question d'influence et de prise de territoires, sans rapport immédiat avec la compétence technique.

Enjeu de statut et dynamique de compétition individuelle, la fonction de dirigeant connaît une évolution paradoxale depuis 1968 : diriger n'est plus seulement *avoir* un pouvoir, ni *faire* un métier de manager salarié, mais devient une façon d'*être*, un « style » qui ne s'improvise pas. Comment se distinguer comme un leader performant ?