

Bouleverser les règles du jeu

Bernard Fusulier est sociologue, professeur à l'UCL et chercheur au FNRS. Il a notamment étudié le thème de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale. Dotés d'un ego surdimensionné, les managers peuvent se sentir encore moins concernés que d'autres par la maladie.

Ce n'est pas tant l'ego qui me semble intéressant ou le sentiment d'être indestructible mais le rapport au «jeu». Je m'explique. Pour se distinguer et gagner dans un jeu compétitif et dans la lutte des places, il faut croire au jeu, intégrer ses règles et donc partager ce que les sociologues appellent son «illusio» c'est-à-dire la croyance que le jeu vaut la peine d'être joué. Le jeu va de soi en quelque sorte, il est un horizon naturel qu'on ne questionne pas dans ses fondements. Non seulement on se prend au jeu mais on est pris par lui. Un accident, une maladie grave, un décès, une agression violente... sont une épreuve au sens fort du terme qui peut avoir l'effet d'un électrochoc existentiel. La personne met alors en question l'illusio initial et produit une reconfiguration de sa hiérarchie des valeurs et du sens à donner à sa vie. On est alors en mesure d'interroger le jeu: en vaut-il finalement la chandelle?

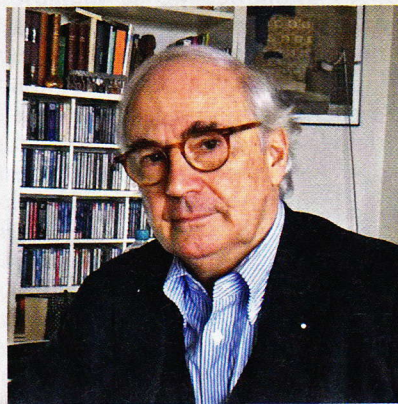
Comment faire face à cette situation pour soi et pour son entreprise?

La maladie grave est un événement biographique qui peut produire une bifurcation dans un parcours professionnel et de vie qui semblait pourtant tout tracé par le succès. Généralement, ayant côtoyé la mort, on accorde plus d'importance à la vie, à une commune humanité, à l'utilité sociale, au partage, aux sentiments affectifs... De nouveaux choix sont donc opérés. On peut ralentir la cadence, donner plus d'importance aux dimensions qualitatives, avoir un management plus compréhensif... Potentiellement, cette transformation peut déboucher sur des innovations,

car l'épreuve une fois surmontée permet de voir autrement ce qui était jusqu'à présent considéré comme acquis. Surmonter une épreuve difficile peut aussi être repris dans le registre de la performance comme un signe de sa capacité à surmonter les obstacles les plus difficiles et donc d'être bien celui que l'on pensait être: un *ironman* ou une *ironwoman*.

Les entreprises ne devraient-elles pas davantage prendre en compte l'éventualité d'un accident de la vie au plus haut niveau?

Tout responsable d'entreprise devrait en effet pouvoir se poser cette question. Le revers du culte de la performance n'est pas uniquement la souffrance et l'épuisement personnel, mais aussi



JACQUES X. SEGERS-LYSSENS

l'alimentation d'une fiction organisationnelle fondée sur des *supermen* et des *superwomen*. Il s'agit bien d'une fiction qui fait courir le risque d'un brutal retour à la réalité en cas de pépin. L'intégration des aléas de l'existence pour une société concerne la distribution du pouvoir, des compétences et de l'information en son sein, l'importance accordée à l'intelligence collective et à la collégialité, le degré de substituabilité de son personnel... En outre, le risque de déstabilisation est d'autant plus élevé aujourd'hui que nous avons affaire à des organisations «maigres» fonctionnant à flux tendu.

d'une société immobilière avec 100 personnes sous mes ordres. L'entreprise marchait bien, j'avais un beau salaire, des *stock options*,... Pourtant, à 40 ans, j'ai tout quitté, je suis reparti à zéro pour développer une activité de conseil pour les entreprises.»

Guibert del Marmol estime que la maladie a transformé son regard d'homme, de père et de businessman. «Pour moi, désormais, la rentabilité ne doit pas être la raison d'être d'une entreprise. La somme des talents et la création de valeurs partagées doivent primer.» C'est ce que prône désormais l'homme d'affaires au cours de ses missions de *mentoring* et de ses conférences. «Je dis parfois à mes interlocuteurs: 'Dieu merci, j'ai été malade'. Sans la maladie, ma carrière aurait sans doute été plus confortable mais aussi plus ennuyeuse.»

A son retour à la tête de sa haute école, Jean a dû faire face aux regards. «J'avais maigri de 15 kg. Je pouvais lire dans les yeux: "Est-ce qu'il est encore capable?". De plus, dans certains cas, la pancréatite aiguë peut être une maladie d'alcoolique. Or, je n'ai jamais eu de bouteille cachée! Au début, on se ménage: 6-7h plutôt que 8-10h de travail par jour. Mais on revient vite au galop. Malgré tout ce qu'on nous a dit, on est vite rattrapé par le flot des responsabilités.»

La notion de «performance» revêt toutefois un sens nouveau aux yeux de Jean. «Vous savez, j'ai dû réapprendre à manger et à marcher. Avaler un chicon au gratin a été l'une des plus grandes épreuves de ma vie. Et le couloir de l'hôpital que je devais traverser, semblable à celui longeant mon bureau à l'école, me semblait soudain immense.»

Après de longs mois de chimiothérapie, Jacques-Xavier Segers-Lyssens a d'abord retravaillé comme conseiller au sein de son entreprise, tout en s'inscrivant à une formation pour «jeunes» cadres souhaitant créer leur entreprise. A l'aube de sa retraite, il vient de lancer sa boîte de consultance: Virtuoso. Il s'investit également dans la recherche contre le cancer, au sein du Fonds Ariane. «J'ai encore envie d'être reconnu, précise le manager. *I'm back in business* et je suis heureux!» ©