

# DAUPHINS ET REQUINS : *FLIPPER,* *LES DENTS DE LA MER,* *ORCA*

Et si, prolongeant la tradition d'Ésope et de Jean de La Fontaine, nous tentions l'identification entre, d'une part, nos grands dirigeants et, d'autre part, deux des figures animales qui s'inscrivent aujourd'hui au cœur de notre imaginaire et de notre culture populaire, celles du dauphin et du requin.

Cette comparaison peut paraître outrancière, mais elle renvoie à bien des égards à un système de représentations et permet de mieux définir et comprendre le rôle et l'action des leaders et managers qui président aux destinées de nos entreprises. Il s'agit ainsi d'en distinguer deux grands types et de pointer les comportements, les qualités et les dysfonctionnements qui leur sont propres, mais aussi de saisir le potentiel de leur complémentarité dans une équipe de dirigeants.

Inspirés par l'éthologie, la psychanalyse, la mythologie, l'étymologie, la littérature et le cinéma, nous nous efforcerons de saisir la spécificité de leur mode respectif de management et d'appuyer cette grille de lecture sur des cas concrets.

Par **David GUTMANN\*** et **Michaël GUTMANN\*\***

**D**e tout temps, l'éthologie animale a été mobilisée pour mieux discerner et qualifier les comportements humains. Les animaux, symboles et allégories, sont souvent apparus comme un prisme efficace pour comprendre et catégoriser l'Autre selon des représentations anthropomorphiques collectives façonnées au cours de l'Histoire. Il s'agissait d'attribuer à des personnes des qualités renvoyant à un monde animal stéréotypé, comme le fit Ésope au VII<sup>e</sup> siècle avant notre ère, ou encore Jean de La Fontaine, au XVII<sup>e</sup> siècle, dans un but apparemment moralisateur. Dans la société occidentale, un loup ou une louve, un porc ou une hyène

sont autant d'individus aux vertus ou aux vices spécifiques connus de tous.

Dans le prolongement de cette tradition, nous émettons l'hypothèse, sur la base de nos interventions depuis de nombreuses années, qu'il existe deux grands types de dirigeants dans le monde de l'entreprise : les requins et les dauphins. Ces deux catégories ont cha-

---

\* Président directeur général de Praxis International (Conseiller de Synthèse, Adviser in Leadership).

\*\* Conseiller de Synthèse et photographe.

cune des aptitudes distinctes. Dans l'univers institutionnel, le *leadership* des requins se différencie de celui des dauphins : ils n'ont pas le même impact, en termes de gestion des hommes et de management. Effectivement, la croyance populaire voit dans les (grandes) entreprises un monde peuplé de requins, ce terme désignant ici des leaders et des managers solitaires, prédateurs, motivés par le carriérisme, le goût du pouvoir, l'égoïsme, le narcissisme et l'avidité. Mais ces

Au regard de notre expérience, les dauphins rencontrant des requins dans l'entreprise peuvent se trouver en difficulté. En effet, un dauphin ne supporte pas la solitude : il ne peut survivre qu'en groupe. C'est dans un groupe qu'il s'épanouit et qu'il développe toutes ses potentialités. Bien qu'il puisse être un très bon manager, il semble bien moins armé qu'un requin pour être le chef, tout leader ayant pour principale caractéristique de se trouver seul face à la décision à prendre.



« Pour les Grecs anciens, le dauphin symbolise la manifestation de la mer en tant que puissance fécondante, tout en revêtant la face sombre et dangereuse de l'entité marine qu'il incarne. Pour cette raison, les Anciens l'ont rattaché à Artémis et surtout à Aphrodite, cette déesse née de l'écume des mers ». *Détail d'une mosaïque, La Régate des Amours, de la villa du Nil (Leptis magna), Musée de Tripoli (Libye).*

« requins » sont-ils véritablement majoritaires au sein du *top management*? On pourrait le penser car plus on s'élève dans la hiérarchie, plus les places sont chères et plus les coups (bas) fusent pour y parvenir et s'y maintenir. D'une certaine façon, la loi darwinienne de la sélection naturelle s'appliquerait au monde entrepreneurial comme elle s'applique au monde animal. De son côté, l'image du dauphin est bien plus avenante que celle du requin : elle transfigure une idéalisation de comportements managériaux fondés sur l'écoute, le dialogue, la coopération et la solidarité.

Comment expliquer ce phénomène croisé ? Et, dans cet univers institutionnel, qui perd et qui gagne du dauphin ou du requin ?

### LE SURMOI OU L'IDÉALISATION DU DAUPHIN

Depuis l'Antiquité, l'Homme se passionne pour le dauphin, faisant de cet animal d'abord une divinité, puis un rival et, enfin, une icône. Jugé doux et intelli-

gent, de nombreuses qualités humaines lui ont toujours été prêtées : la loyauté, l'altruisme, le courage. Cette fascination mêlée d'anthropomorphisme se révèle à la fois réductrice et riche d'enseignements.

Si les Anciens le vénéraient, la relation entre l'homme et le dauphin est devenue plus ambiguë au cours des temps modernes : bien qu'adorés, dans les contes et les légendes, les dauphins étaient également vus par les pêcheurs, au moins jusqu'au XX<sup>e</sup> siècle, comme de redoutables concurrents, qu'il [fallait] éliminer. Cet aspect négatif a, semble-t-il, disparu, une fois les dauphins entrés dans l'ère médiatique. En effet, tout du moins en Occident, les sociétés contemporaines ont utilisé à maintes reprises le potentiel de séduction du dauphin, star de Seaworld ou vedette du petit et du grand écran, de *Flipper* au *Grand bleu* ; le dauphin, social et communicant, reste au cœur de notre imaginaire, et va jusqu'à incarner, en quelque sorte, notre *alter ego* idéal.

Le recours à l'étymologie conduit à mieux comprendre l'aspect sacré ou à tout le moins archétypal de ce cétacé. De la même racine grecque que « truie » (*del-phax*) ou « goret des mers » dans son acception négative et moyenâgeuse, dauphin signifie d'abord matrice.

Symbole féminin et maternel pour les Grecs anciens, ces derniers l'évoquent à de très nombreuses reprises dans leurs mythes. Pour eux, le dauphin symbolise la manifestation de la mer en tant que puissance fécondante, tout en revêtant la face sombre et dangereuse de l'entité marine qu'il incarne. Pour cette raison, les Anciens l'ont rattaché à Artémis et surtout à Aphrodite, cette déesse née de l'écume des mers.

Postérieurement à cet archétype matriarcal, le mammifère marin, ne perdant rien de sa sacralité, s'est vu associé aux dieux parèdres Apollon et Dionysos. Dauphin et Delphes sont ainsi issus de la même racine. Le fils de Zeus et de Léto, lors d'un de ses périple mythologiques, se transforma en dauphin afin de guider des prêtres crétois dans le golfe de Corinthe pour qu'ils s'occupent de son temple. Ne jouait-il pas, déjà là, le rôle d'un leader ?

De cette façon, le dauphin, « animal-utérus » par excellence, « participe de l'un et de l'autre monde, des ténèbres abyssales et du soleil, de l'eau et de la terre, il va et vient, nage et vole. [...] Épiphanie de la mer, le dauphin est l'animal maternel par excellence [...], l'image mythique des eaux-mère ». Il a donc accès au mystère des profondeurs (de l'inconscient...).

Le dauphin à la fois identifié à la mère fécondante et au père créateur (Apollon et Dionysos) ne symboliserait-il donc pas le passage du matriarcat au patriarcat ou, mieux encore, l'équilibre entre les pôles féminin et masculin ? Selon cette hypothèse, on peut alors comprendre pourquoi les Grecs anciens ont projeté effectivement un caractère ambivalent sur cet animal.

Au-delà de cette ambivalence archaïque, le dauphin reste, d'abord et avant tout, perçu comme le protec-

teur et l'ami des hommes sauvant de la noyade les naufragés, selon des légendes et des rumeurs qui prennent naissance dès l'Antiquité pour perdurer jusqu'à nos jours.

D'autres civilisations encore ont vu dans le dauphin cet animal sacré et bienfaisant. Au premier rang d'entre elles se trouve le christianisme qui en a fait le symbole du salut. Selon le bestiaire divin, le cétacé évoque « Celui » qui, après les avoir sauvées, conduit les âmes saintes vers le paradis. Il est associé à la figure de Jésus et renvoie donc à son sacrifice salvateur. Dans cette logique, jusqu'à la Renaissance, le dauphin a été considéré par les chrétiens comme l'emblème du Christ ami.

De même, pour ne citer qu'un seul autre exemple, les delphinidés représentent souvent le souffle de la vie dans le monde animiste (notamment chez les Amérindiens).

De son côté, l'éthologie contemporaine vérifie maintes légendes sur les dauphins, et énumère nombre de comportements qui, à nos yeux, personnifient des valeurs fortement positives.

En premier lieu, ces mammifères doués de langage seraient mus par un instinct d'assistance et d'empathie extrêmement développé. Ils seraient ainsi capables de fournir une aide (l'attention, le secours) aux individus qui expriment une souffrance ou courent un danger. Nombre de pêcheurs ont rapporté qu'ils avaient vu des dauphins sauver leurs congénères en déchirant les filins de harpons ou des filets dans lesquels ils avaient été piégés. Il semblerait d'ailleurs que ces cétacés puissent aller jusqu'à s'échouer collectivement sur une plage pour ne pas abandonner un de leurs compagnons, à l'agonie sur le sable. Ce sens de l'autre expliquerait, au moins en partie, les qualités thérapeutiques que certains psychologues et psychiatres lui accordent : animal-médecin, le dauphin serait capable de soigner les âmes blessées.

Experts en acoustique, les dauphins disposent également d'une extraordinaire capacité à appréhender et à s'adapter à leur environnement, percevant « plus d'informations sur son environnement par l'ouïe que l'Homme avec ses cinq sens ». Motivés notamment par le plaisir du jeu, ils apprennent par l'expérience et transmettent à leurs petits et à leurs congénères les connaissances qu'ils ont accumulées au cours de leur existence. Véritables sujets, ils ont conscience de leur propre individualité, étant l'une des rares espèces à pouvoir se reconnaître dans un miroir.

Surtout, il est important de noter que les dauphins ne peuvent survivre seuls : ils ne se sentent en sécurité qu'en groupe, cette « enveloppe magique » (pour reprendre la formule de Ken Norris) qui constitue pour eux le seul véritable abri à la fois psychique et charnel, dans l'immensité des océans. Animal social par excellence, les dauphins adoptent un comportement anormal lorsqu'ils sont séparés de leur groupe. L'histoire de la royauté française peut également nous



aider à mieux saisir l'image du mammifère dans nos systèmes de représentations. La monarchie a employé la figure delphique pour désigner un de ses personnages centraux, celui du « premier fils de France » garant de la continuité et de la stabilité de l'État, car promis à la succession de son père, le Roi.

Mesuré par obligation, le Dauphin est donc un être en devenir et en gestation qui se place en retrait pour ne pas mettre en danger le pouvoir, voire la vie de son procréateur : d'une part, sujet « matriciel », il porte en germe l'avenir de la Royauté et, d'autre part, son rôle régulateur et ritualisé renforce l'interdit du meurtre du père.

Au-delà de son rôle de successeur, il devient intercesseur, constituant un pont symbolique non seulement entre les générations, mais aussi entre les sujets du royaume et le sommet, inatteignable, de l'État. Une fois son père mort, il émerge à la surface tout en perdant cette proximité vis-à-vis des Français, il s'acquitte et se transforme : de Dauphin, il devient Roi (pour ne pas dire requin), cette autorité paternelle, sacrée, absolue et arbitraire de la monarchie.

Comme nous le voyons, le dauphin, ici encore, prend figure d'un être extraordinaire, non seulement protecteur de son institution, mais aussi proche des hommes qui la composent.

C'est pourquoi le terme de dauphin désigne encore aujourd'hui, dans le langage courant, le successeur présumé d'une personnalité, toujours dans l'ombre et pas encore complètement leader...

Cet anthropomorphisme n'amène-t-il pas à idéaliser cet animal ? Sans doute, car les dauphins peuvent être violents et font preuve d'une sexualité débridée, pour ne pas dire d'une libido débordante. Ainsi, le viol et l'infanticide sont choses communes, chez ces « aimables » cétacés.

En effet, la vie sexuelle du dauphin est de type « promiscuitaire » ou, autrement dit, elle se pratique, comme le reste, en groupe. Elle conduit à des coïts collectifs et à d'incessants échanges de partenaires. De la sorte, elle assure une fonction sociale : comme chez le singe bonobo, caresses, accouplements et jeux de séduction résolvent les conflits. Pour ce mammifère, le plaisir sexuel est donc indépendant de la reproduction. À ce titre, le dauphin nous apparaît bien comme étant une incarnation d'Éros.

## LE ÇÀ, OU LA DÉMONISATION DU REQUIN

Depuis toujours, les requins sont affublés, quant à eux, d'une réputation déplorable. Monstre marin assoiffé de sang, machine à tuer la plus perfectionnée du règne animal, mangeur d'homme vorace et cruel, ce poisson est encore aujourd'hui le symbole mortifère et brutal de la puissance marine : il est Thanatos pourfendant les abîmes.

Au début du XVI<sup>e</sup> siècle, le médecin et naturaliste Guillaume Rondelet stigmatisait déjà la bête en des termes terrifiants : « Ce poisson mange les autres, il est très goulu, il dévore les hommes entiers, comme on a connu par expérience ; car à Nice et à Marseille, on a autrefois pris des Lamies dans l'estomac desquelles on a trouvé homme armé entier ».

Ainsi, dans les sociétés occidentales, on l'a souvent identifié à la Lamie, cet être fabuleux issu de la mythologie grecque, dévoreur d'enfants, au buste de femme et au corps de poisson (ou de serpent).

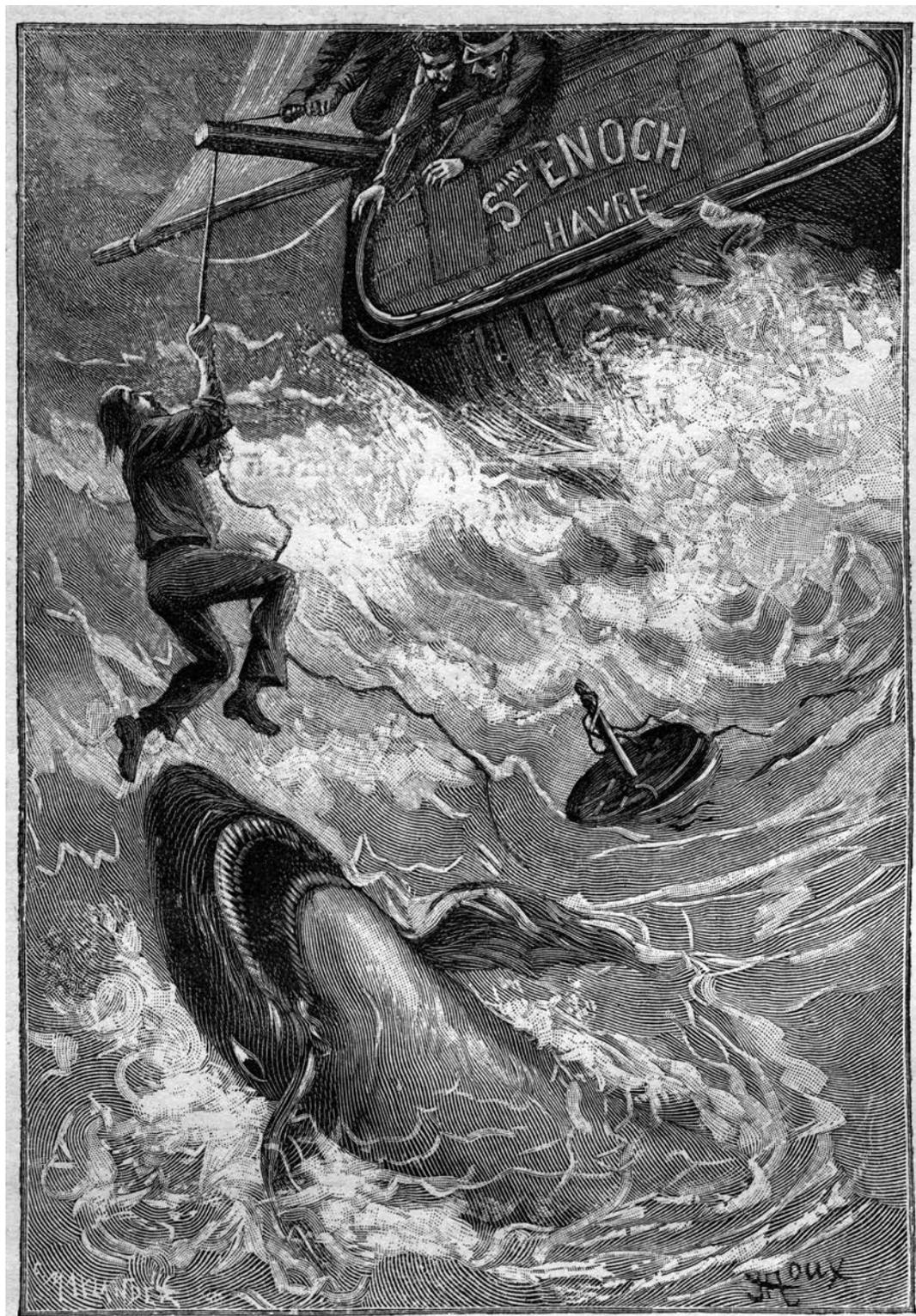
Dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, le poète romantique Lautréamont a lui aussi brossé un portrait sanguinaire des requins qui incarnaient à ses yeux le symbole non seulement de la cruauté de la nature, mais aussi celui de la bestialité de l'Homme : « Quelle est cette armée de monstres marins qui fend les flots avec vitesse ? Ils sont six, leurs nageoires sont vigoureuses et ouvrent un passage à travers les vagues soulevées. De tous ces êtres humains qui remuent les quatre membres dans ce continent peu ferme, les requins ne font bientôt qu'une omelette sans œufs, et se la partagent d'après la loi du plus fort ». Parmi les animaux qu'il présente, *Le Petit Buffon Illustré des enfants*, paru en 1876, n'en démord pas quant à l'anthropophagie légendaire du squalo et, par vignettes interposées, il le dépeint de manière fort terrifiante aux bambins des débuts de la III<sup>e</sup> République : « Cet être vorace est le tigre de la mer. Il atteint quelquefois dix mètres de longueur ; sa gueule et son gosier sont très larges et lui permettent d'avaler un homme avec beaucoup de facilité, aussi en a-t-on trouvé maintes fois dans leur corps ; on cite un requin, dans le ventre duquel on trouva deux hommes, dont l'un avait des bottes et l'épée au côté. [...] Le requin montre une grande avidité pour la chair humaine ; une fois qu'il en a goûté, il ne cesse de fréquenter les parages où il espère en trouver. [...] En somme, cet animal armé pour la bataille ne redoute que bien peu d'ennemis et il ravagerait le monde de la mer, sans le cachalot qui l'arrête dans son œuvre de destruction en le détruisant à son tour ».

À l'époque contemporaine, il ne faut donc pas s'étonner que les représentations collectives aient désigné par « requin » tout « homme d'affaires impitoyable et avide ».

Porteur de valeurs négatives, le requin a mauvaise presse ; victime de préjugés, il effraie et renvoie à nos pires cauchemars, comme s'il représentait le jaillissement impromptu et incontrôlable du « ça », en provenance directe des profondeurs abyssales de notre inconscient.

L'étymologie des mots « requin » et *shark* (en anglais) est à ce titre évocatrice. Le premier signifie « chien des mers » : le terme « requin », lié à la mort, a les mêmes origines que « requiem » (le chant des morts), il dérive de « quin », autrement dit, de « chien » en vieux français. Le terme anglo-saxon *shark* provient sans doute du germanique *chorck*, une variante du mot *schurke*





© Gusman/LEEMAGE

« Monstre marin assoiffé de sang, machine à tuer la plus perfectionnée du règne animal, mangeur d'homme vorace et cruel, le requin est encore aujourd'hui le symbole mortifère et brutal de la puissance marine : il est Thanatos pourfendant les abîmes ». *Illustration de George Roux publiée dans le roman de Jules Verne, « Les Histoires de Jean-Marie Cabidoulin », 1901.*

ayant pour sens : scélérat, traître, vaurien (ang. *villain*) ou crapule (ang. *scoundrel*).

Sur le plan éthologique, le requin est un poisson archaïque qui apparaît quelques trois cents millions d'année avant le dauphin et se situe au sommet de la

hiérarchie alimentaire, à l'instar des mammifères. Malgré cette antériorité sur l'échelle de l'évolution des espèces, les scientifiques connaissent toujours très mal le comportement des requins, qu'il s'agisse de leur développement ou de leur mode d'accouplement. Seules



leurs méthodes de chasse ont fait l'objet d'études plus poussées. Si certaines espèces de requins vivent de manière solitaire, à l'image des puissants prédateurs que sont les grands blancs ou les requins tigres, d'autres nagent en bancs, tels les requins bleus ou les requins marteaux. Quoi qu'il en soit, les bancs de requins, comme les chasseurs solitaires, peuvent être frappés de frénésie carnassière lorsqu'ils détectent l'odeur du sang. En cela, ils apparaissent comme les nettoyeurs des océans, dévorant les animaux malades et blessés.

En Occident, si les dauphins sont idéalisés, les requins sont, quant à eux, démonisés. Ce phénomène a notamment été prolongé par l'impact qu'a eu la série de films *Les Dents de la mer* sur des générations entières de spectateurs. Le cobra, l'éléphant ou l'hippopotame ne tuent-ils pas, chaque année, des milliers de personnes, alors même que l'on ne décompte qu'une dizaine d'attaques de squales sur une période analogue ? Cette perception cauchemardesque de l'animal ne renverrait-elle donc pas, plutôt, aux profondeurs sombres et inconnues, ou en d'autres termes, à la source de nos fantasmes de mort et de puissance ?

Il faut néanmoins relativiser ce phénomène : la diabolisation du requin n'est pas le propre de toutes les civilisations. Comme pour le dauphin, le requin suscite l'ambivalence des hommes et reste un terrain pour des projections psychologiques multiples et parfois extrêmement positives.

Ainsi, les cultures océaniques ont fait du requin une figure tutélaire et protectrice. Éléments bienfaisants de leur mythologie, les squales sont, dans les îles du Pacifique, des animaux privilégiés, sinon sacrés. Selon les lieux, ils incarnent les dieux ou les ancêtres. De manière plus précise, le requin est souvent associé à une divinité féminine et non pas à une divinité phallique. Dans la culture polynésienne, il est l'ultime avatar de l'âme. Sur les îles Tonga, son pouvoir surnaturel lui permet de discerner la malhonnêteté des pêcheurs, et donc de déterminer la vérité. Dans les symboliques tahitienne et hawaïenne, le requin représente la voie de la sagesse (*Aumakua*), tandis que chez les Maoris, il est identifié au guide sauvant le marin égaré. On constate ainsi que tous ces peuples ont adopté, intériorisé, déifié et humanisé les squales. Mieux encore, ils en ont fait des alliés.

Le monde asiatique, enfin, apporte une dernière touche au tableau, complémentaire et fort utile, puisque le squal y constitue un mets fort apprécié. En effet, pour les Chinois, les ailerons de requin sont un aphrodisiaque censé compenser les défaillances de la virilité, apporter force et vigueur et fournir une capacité reproductive régénérée. De là découle une double conséquence : le requin est à la fois un bien précieux et une espèce vulnérable, victime d'une pêche intensive au nom des vertus aphrodisiaques qu'on lui prête. Cet éclairage, bien évidemment, ne doit pas être négligé au regard du rôle du « requin » dans nos institutions politiques et économiques.

## POUR UNE COMPLÉMENTARITÉ INSTITUTIONNELLE ENTRE DAUPHINS ET REQUINS

L'éthologie et la symbolique du dauphin, animal supérieur communicant et sociable, et celles du requin, poisson archaïque, vorace et agressif, nous permettent d'éclairer sous un angle nouveau les pratiques de nos leaders et de nos managers, ainsi que leurs représentations dans la société ambiante.

Selon le système mental que nous avons décrit plus haut, le dauphin, dans nos organisations, serait celui qui fonde sa relation aux autres sur le dialogue, la communauté et la loyauté, alors que le requin concevrait son rapport à l'environnement par l'attaque, la soif du pouvoir, l'emprise et la pénétration. Si le dauphin semble privilégier l'écoute et la coopération, le requin serait, quant à lui, un prédateur plus ou moins dominé par la pulsion de mort et l'absence d'éthique. Mais de là à dire que la destruction serait l'unique moteur psychique du requin, rien n'est plus faux ! Eux aussi peuvent se mettre au service de la tâche fondamentale de leur institution.

Leurs succès dans le monde de l'entreprise prouvent d'ailleurs qu'ils n'ont pas pour seule qualité celle de la terreur (*management by fear*) : s'ils parviennent puis se maintiennent au pouvoir, c'est également en raison de leur ego, de leur courage et d'un sens politique aigu. Les requins, souvent très habiles, ont la capacité de construire des alliances au sein de leur institution comme en dehors de celle-ci. Mais, surtout, forces brutes et instinctives, ils sont prédisposés à naviguer en milieu hostile et à plonger, en temps de crise, au plus profond des abysses de leur entreprise afin d'y traquer les signes de l'inconscient ou, tout du moins, de prendre et d'appliquer des décisions difficiles.

Selon nos représentations, les leaders-requins constitueraient quoi qu'il en soit la norme ! S'ils sont majoritaires dans nos entreprises, c'est qu'ils savent, nous explique-t-on, s'émanciper de nombreux interdits pour réaliser leurs objectifs et atteindre le sommet de la hiérarchie. Les « emmerdeurs » ne réussissent-ils pas mieux que les gentils ?, comme se le demandait récemment le journal *Libération*. Saisis d'envie, ils seraient essentiellement régis par les principes de plaisir et de jouissance, ainsi que par la volonté de puissance.

À l'inverse, les dauphins (qui sont beaucoup plus rares) seraient au service de leur système selon des valeurs et un système cognitif parfois en contradiction avec leur propre intérêt.

Dauphins et requins semblent donc animés par des pulsions diamétralement opposées : féminité fécondante et englobante contre masculinité phallique et brutale, éthique contre arrivisme, sens du collectif contre sentiment individualiste, fusion maternelle contre loi du père, Eros contre Thanatos.

En fait, ces personnalités antagonistes et déterminées



risquent à tout moment de menacer leur institution en tombant dans le piège d'un affrontement sanglant et destructeur. Et, à ce petit jeu, les requins, ayant peu d'états d'âme, en sortent le plus souvent victorieux : la *faim* ne justifie-t-elle pas les moyens ?

En effet, face à la meute des chasseurs solitaires, les dauphins, lorsqu'ils intègrent une direction, n'ont pas ce pouvoir que confèrent une ambition démesurée et l'art de la manipulation. Managers hors norme, ils sont trop souvent perçus comme des leaders transitoires, voire faibles, au statut précaire et exceptionnel. S'ils président aux destinées d'un système, ils finissent le plus souvent par se mettre en danger, saisis d'une compulsion fusionnelle avec leur entreprise. Dès lors, ils perdent de leur lucidité et ne sont plus en mesure de prendre les décisions nécessaires à leur survie et à leur développement.

Dans cette logique, le dauphin semble bien incarner l'institution-mère, certes protectrice et empathique, mais aussi paralysante. Il n'empêche : ce type de manager, bien qu'imparfait, n'abandonne jamais son désir d'être leader et père géniteur. Il se fait souvent porteur d'une vision à long terme pour son entreprise et cherche sans cesse à conjuguer le souci des hommes et la réussite de l'organisation à laquelle il s'identifie. Doit-on dès lors penser que le dauphin confond les qualités des deux archétypes parentaux ? Oui, au moins en partie..., avec, toutefois, une tendance prépondérante : dans nos institutions, à la fois matrices et guides, créateurs et procréateurs, les dauphins pâtiennent toutefois de leur ambivalence intrinsèque qui nuit fortement à leur autorité. En effet, certains – envieux de la position qu'occupent les dauphins – sont prompts à les accuser d'impotence, de naïveté ou de faiblesse « féminine ». Le problème est qu'il est alors très difficile pour les dauphins de sanctionner les malveillants et les incompetents, cette catégorie de patrons, alors réduite à la fonction de « gentils organisateurs », étant trop souvent dominée par ses excès maternels et sa difficulté à endosser le rôle de mauvais objet. Ce qui les conduit, paradoxalement, à devenir régulièrement les victimes expiatoires, les boucs-émissaires de leur entreprise.

Au cours de notre travail auprès de grands groupes industriels, nous avons pu rencontrer des leaders de cet acabit. Nous ne cachons d'ailleurs pas qu'ils jouissent de toute notre sympathie, bien qu'ils soient loin d'échapper à notre regard critique. Nous avons ainsi récemment assisté à la chute de l'un d'entre eux. Cet homme très intelligent et foncièrement bienveillant est, à bien des égards, le prototype du dauphin ayant réussi à atteindre les sommets du pouvoir. Cette réussite s'explique par sa parfaite connaissance de son milieu environnant, aussi bien interne qu'externe, et par sa très grande générativité. Ayant un sens aigu de son rôle et de ses responsabilités, cet homme servait non seulement l'efficacité de son entreprise, mais également la société dans sa globalité.

Néanmoins, malgré ses nombreuses compétences humaines, stratégiques et managériales, ce leader-dauphin échoua et se fit tuer symboliquement, évincé qu'il a été d'une institution qu'il avait dirigée durant de longues années. Or, dans cet échec, sa passion, sa libido et son désir de transformation ne lui ont été finalement d'aucun secours, paralysé qu'il était par sa nature profonde. Les défauts de ses qualités sont bien évidemment pour une large part à l'origine de sa faillite, quoiqu'ils ne furent pas rédhitoires durant une période relativement longue.

En effet, malgré nombre d'avertissements formulés tant de l'intérieur du système que par des consultants extérieurs, ce grand dirigeant fut incapable de se séparer des membres défaillants de sa direction, alors même qu'il ne les avait pas toujours choisis. Statiques et incompetents, ces « N-1 » n'étaient que de simples exécutants dépourvus de tout esprit d'innovation et d'engagement. Bien sûr, ils souhaitaient apparaître comme des dauphins ou des requins, mais ils n'en avaient aucune des caractéristiques, s'agissant de petits courtisans faibles, stériles et, parfois même, manipulateurs et imbus d'eux-mêmes.

Pourtant, le leader en question avait conservé trop longtemps son équipe en l'état, persuadé que sa connaissance du milieu « océanique » et son extrême intelligence lui permettraient de compenser les faiblesses individuelles et collectives de son comité exécutif. Il refusa notamment de remplacer ces « N-1 » par leurs adjoints « N-2 », dont certains étaient pourtant de grande valeur, qu'ils soient dauphins ou requins. Résultat : les N-2, fâcheusement, ne furent pas suffisamment entendus, bloqués comme ils l'étaient dans leurs initiatives par des supérieurs hiérarchiques aigris par l'envie. Heureusement, le groupe, dans ses différentes strates, restait dirigé par des dauphins dans l'âme, secondés ou entourés certes par des incapables, mais des incapables inoffensifs, tout du moins en période normale.

Ces disfonctionnements révélèrent toute leur puissance de destruction lorsque l'entreprise fit l'objet d'une OPA menée par un véritable banc de requins. Le « vieux » leader se retrouva alors pratiquement seul pour faire face à cette attaque d'une rare violence et préserver l'indépendance de son institution. Car l'homme, comme nous l'avons laissé entendre, avait commis trois erreurs, fatales : jamais il n'avait utilisé ni renforcé les quelques requins fidèles de son entourage qui auraient pu l'épauler ; il s'était trop longtemps laissé polluer par les pseudo-dauphins de son management ; sa dernière faute, non des moindres, avait été de mal préparer sa succession, en choisissant pour Dauphin, dans l'acception monarchique du terme, un individu beaucoup trop fragile et versatile. Conséquence : devant l'isolement du leader-dauphin, un requin en majesté s'empara de la tête du groupe, accompagné de ses plus fidèles sicaires, eux aussi des requins, qui furent tous placés à des postes clés. Bien

évidemment, ce nouveau dirigeant suprême étranger savait qu'il devait faire un exemple au plus haut niveau pour soumettre les grands barons de l'ancienne institution filialisée. Ce faisant, il démontrait une fois encore la valeur du management par la peur. Grâce à la mise en place d'un réseau alternatif de loyauté et de pouvoir, le contrecoup ne se fit pas attendre et le dauphin fut acculé à se retirer sans que se manifeste de véritable résistance collective, et il fut sacrifié sur l'autel du capitalisme. Jamais il ne bénéficia de la protection d'une direction unie et réactive ; jamais il ne sut réellement se protéger. Au contraire, ce moment d'une violence extrême fut le cadre de nombreuses trahisons et lâchetés.

L'issue était inévitable, en raison de la nature même des protagonistes de l'histoire ! Sans doute les choses auraient-elles été différentes si l'ancien patron avait osé transformer, tant qu'il en était encore temps, son équipe de direction. Il faut toutefois noter que sa prise de conscience progressive permit de rendre cette OPA positive pour les actionnaires initiaux, de conserver dans le nom de la nouvelle entreprise l'appellation originelle, et donc de préserver une partie de son identité, pour ne pas dire son âme.

Dans notre exemple, si le grand requin en chef s'est attaqué au leader-dauphin, c'est aussi pour une autre raison, que l'on pourrait qualifier d'instinctive, ou d'innée. En effet, un requin confronté à un dauphin se sent immanquablement menacé. Réputé viril et efficace, il a bien du mal à accepter ce rival parmi les siens et s'efforce de le conduire à l'échec de manière consciente ou inconsciente, comme si le dauphin excitait sa tendance mortifère. En effet, les dauphins perturbent, ils remettent en cause les systèmes de représentation propres aux directions d'entreprise. Un dauphin parvient-il au firmament d'une institution, et c'est le monde des requins tout entier qui menace de s'effondrer.

Or, les dauphins ne peuvent neutraliser un ou plusieurs requins qu'à la seule condition d'être protégés par l'enveloppe magique d'un groupe soudé par des valeurs et des intérêts communs. Un leader-dauphin a donc l'obligation de bien savoir s'entourer et de compter parmi les membres de sa direction des femmes et des hommes partageant le même système de valeurs et de représentations mentales. Il ne s'agit pas ici d'éliminer tous les requins des équipes de dirigeants, car ceux-ci peuvent se révéler complémentaires, mais plutôt de contenir leur puissance de destruction. Symboles du phallus et « mauvais objets », les requins sont des êtres d'action capables d'opérer les séparations nécessaires ; encadrés par des dauphins, ils poussent, par leurs qualités, l'ensemble du système à accroître son efficacité.

Malheureusement, dans l'univers du *top management*, les dauphins sont souvent seuls, et donc sans véritable défense, cela d'autant plus que très souvent ils ne choisissent pas les bonnes personnes pour les assister. Isolés, ils ne réussissent pas à se protéger et sont inca-

pables d'exclure ceux qui mettent en péril leur action. Victimes des défauts de leurs qualités, ils ne savent pas se séparer d'un membre de leur équipe, inhibés comme ils le sont par leur sens aigu du collectif et leur besoin viscéral d'être aimés. Dès lors, l'histoire se répète inexorablement : au mieux, le dauphin se fait instrumentaliser et blesser ; au pire, il se fait exclure, pour ne pas dire dévorer par les requins.

Selon la symbolique héritée de la culture chrétienne, un dauphin qui parvient au sommet d'une institution ne risque-t-il pas de se sacrifier sur l'autel de son entreprise pour rétablir la norme et répondre aux exigences de représentations dominantes qui font des requins les seuls dirigeants compétents pour présider aux destinées d'une institution ?

De manière parallèle, si l'on s'en réfère à la tradition populaire, les requins ne seraient-ils pas eux aussi systématiquement attaqués (voire assassinés), pour être immédiatement remplacés et garantir, en apparence, la paix, alors même que leurs successeurs deviennent leurs doubles mimétiques ?

La succession des requins au sommet de nos institutions ne traduit-elle pas, dans ce cas, ce processus d'homéostasie si courant dans nos entreprises ?

Quoi qu'il en soit, ce questionnement ne doit pas nous faire oublier une certaine vérité : si les grands groupes comptent tant de leaders-requins, c'est que ces top-prédateurs ont sans doute « la poigne », la force de caractère indispensable pour les diriger. Ceux-ci étant fondamentalement pragmatiques et réalistes, l'entreprise a besoin d'eux pour prendre des décisions impopulaires (licenciements, fermetures de sites, délocalisations, réorientations stratégiques, etc.) mais nécessaires à sa survie. De la sorte, ils assument dans le système un rôle régulateur qui garantit son équilibre, « nettoyant » les institutions de leurs maillons faibles, à l'image du carnassier s'attaquant d'abord aux proies blessées. Et pour appliquer ces mesures difficiles, ces mêmes requins, au nom du collectif, ont besoin de dauphins. Qu'il s'agisse de Jack Welsh ou de Carlos Ghosn, sans parler de Jean-François Dehecq, l'ancien patron de Sanofi-Aventis, tous, aussi requins qu'ils soient, sont adulés tant à l'interne qu'en externe au regard des réalisations qui sont les leurs en matière de compétitivité et de transformation de leur entreprise. Certes craints, ils provoquent le respect de leurs contemporains et assurent le succès de leur institution, dont ils incarnent en quelque sorte le désir pénétrant et sauvage.

De ces interrogations découle finalement une troisième (et dernière) question : qui, du dauphin et du requin, est-il le plus nécessaire à la vie, au développement de toute institution ? La réponse ne dépend-elle pas des circonstances ? N'est-elle pas fonction de l'état de « guerre » ou de « paix » que connaît l'institution concernée, à un instant T ? N'est-elle pas tout simplement liée à une certaine conception de la complémentarité et des exigences de l'entreprise ?

## CONCLUSION : LE PARADIGME DE L'ÉPAULARD

Enfin, la comparaison ne doit pas virer à la caricature. Tout cela n'est peut-être qu'une simple projection de nos représentations d'un monde en noir et blanc, alors que dauphins et requins peuvent être les deux visages d'une réalité plus complexe. Selon la situation, on peut passer du statut de requin à celui de dauphin, et *vice versa*, tout en évitant de tomber dans le piège d'une prise de rôle superficielle.

Dans cet ordre d'idées, le leader *idéal* ne serait-il pas celui qui cumule les qualités du cétacé et celles du squal ?

Mais l'idéal n'étant qu'une illusion, on peut plutôt penser que le « bon » leader est celui qui a la lucidité de construire une équipe complémentaire dans laquelle se côtoient dauphins et requins... c'est une question de clairvoyance, de responsabilité et d'efficacité !

En effet, à notre sens, tout leader doit savoir s'entourer de personnes pouvant compenser ses manques et stimuler son désir. L'enjeu est de taille, car selon les situations, il lui faut être un requin face à tous ceux qui menacent la bonne conduite de son organisation ou qui maltraitent ses amis..., tout comme il lui est indispensable d'être le dauphin qui replace les femmes et les hommes au cœur de son système institutionnel, protégeant, révélant et reconnaissant la figure de l'Autre, qui cesse dès lors d'être perçu comme un danger.

De même, afin d'éviter toute montée aux extrêmes mortifères entre les dauphins et les requins qui l'accompagnent, il se doit de contenir leurs tendances délétères spécifiques, que ce soit la pulsion de mort ou la compulsion fusionnelle dont il est parfois lui-même atteint.

De la sorte, le bon leader, entre dauphins et requins, n'appartiendrait-il pas à une troisième famille d'animaux marins, celle de l'orque épaulard ?

L'étymologie, ici encore, conforte notre hypothèse. « Orque » a pour origine le latin *orca*, qui désigne à la fois la « baleine » et un « vase à gros ventre ». De son côté, « épaulard » est un dérivatif d'épaule, lui-même provenant du mot grec *spathê*, qui signifie « épée ». Cette dénomination, qui apparaît au XVI<sup>e</sup> siècle, renvoie à l'aspect acéré de la nageoire dorsale de l'animal. De cette manière, l'orque porte la marque de deux symboles en apparence contradictoires : l'épée et le vase. Autrement dit, il réunit en son sein les qualités fondamentales du féminin et du masculin : il est pénis (voire phallus) en même temps que matrice. Pénétrant tout en contenant, il semble incarner en tout point l'idée d'un leader *im-pulsant* le désir et la fertilité de la même façon qu'il contient l'anxiété de son système et bloque les projections négatives dont il fait l'objet.

L'éthologie ne vient aucunement contredire la signification étymologique du terme et le sens que nous

pouvons lui donner. En effet, ce cétacé, également connu sous le nom de baleine tueuse, est un animal communiquant, grégaire et social ; bien que parfois solitaire, il vit le plus souvent dans des systèmes familiaux mixtes et stables comptant de cinq à vingt individus. Tout comme le dauphin, il est hautement intelligent et jouit de qualités d'empathie et de solidarité qui le lient indéfectiblement à son groupe d'appartenance.

À l'instar du requin, l'orque est également un chasseur opportuniste qui demeure l'un des rares mammifères à être capable de tuer d'autres cétacés. Il est même considéré comme le super-prédateur des océans, allant jusqu'à s'attaquer au grand blanc pour défendre son petit.

En outre, les épaulards adoptent des méthodes de chasse sophistiquées qui sont parfaitement adaptées à leurs différents types de proie. Des études récentes prouvent que ces techniques sont propres à chaque groupe et constituent, en quelque sorte, des traditions culturelles spécifiques – des traditions qui n'en restent pas moins en mouvement puisqu'elles se renouvellent sans cesse et se transmettent aux nouvelles générations.

L'orque est donc un animal aussi innovant et sensible qu'il est dangereux et efficace. À ce titre, il est significatif de noter que les groupes d'orques sont des sociétés matriarcales dominées par la doyenne des femelles, c'est-à-dire par l'individu ayant le plus d'expérience. Ces diverses idées sur le cétacé ont été d'ailleurs véhiculées et même exacerbées par des films populaires tels qu'*Orca* ou *Sauvez Willy*.

Sur le modèle de l'épaulard, le leader idéal est donc mû par un sens aigu de l'adaptation, de la solidarité et de la transmission, tout en restant, si nécessaire, un tueur froid. Il conduit les hommes qu'il dirige à mieux se connaître et à s'accomplir pour la pérennité, le bien commun, la transformation et l'efficacité de leur institution ; il les protège et prépare ses héritiers à lui succéder aussi bien qu'il dépasse les résistances de ses collègues et salariés et élimine, en dernier recours, ceux d'entre eux qui perturbent ou menacent la tâche fondamentale qu'il s'est assignée au service de son entreprise.

Seul un tel leader dispose des clés pour devenir le représentant ou, plus exactement, la voie d'accès aux profondeurs de l'inconscient collectif de son système, sans se laisser submerger par la culpabilité ou par la pulsion de mort. Il est le seul capable de gérer, pour ne pas dire traquer, cet inconscient qui, de temps à autre, se manifeste telle la nageoire dorsale de l'orque fendant la surface des océans.

Ne peut-on pas alors tirer une moralité pérenne de la vie des institutions : dans son entreprise, mieux vaut ne pas être un dauphin, un requin et, plus encore, un épaulard, si l'on n'est pas prêt à s'exposer au risque, aux dangers, aux projections, aux conflits, à l'invisible et à l'inconnu ! ■