

Les paradoxes du dirigeant

En bref

On appelle coaching l'accompagnement d'un responsable ou une équipe dans leur vie professionnelle.

Il s'agit d'avoir le regard d'un entraîneur sur un champion ou sur une équipe championne.

*Le team-building c'est le coaching d'une équipe. La mise en œuvre du team-building comporte trois aspects toujours mêlés : vie des **O**érations, temps de **R**égulation et situation de **F**ormation (le modèle ORF).*

Tout autant qu'une équipe, le responsable-champion a besoin d'accompagnement, car il est enfermé dans les trois paradoxes suivants:

- *quand il a des besoins, il se croit obligé de se débrouiller tout seul ;*
- *ceux qui sont désireux de l'aider, ses proches, sont trop concernés pour l'aider avec suffisamment d'objectivité ;*
- *le responsable (comme l'équipe) devient le moins compétent avec ceux avec qui il a des problèmes.*

Pour tout cela le champion ou l'équipe ont besoin de quelqu'un de neutre et de compétent pour :

- *les écouter ;*
- *les conseiller ;*
- *les aider à trouver leurs propres solutions.*

Le coaching et le team-building vont permettre de traiter et d'intégrer les différents niveaux que sont :

- *le Développement de l'Identité Personnelle (le "DIP") ;*
- *le Développement de l'Identité Managériale (le "DIM") ;*
- *le Développement de l'Identité Relationnelle (le "DIR") ;*
- *le Développement de l'Identité de l'Equipe (le "DIE") ;*
- *et le Développement de l'Identité Culturelle (le "DIC").*

Pour plus d'efficacité, l'idéal est de combiner le coaching et le team-building. Cela permet un développement intégré qui peut, en vue de la performance et du profit, permettre aux personnes le développement de leur talent, de leur unité personnelle et spirituelle, et ainsi de donner plus de sens à leur travail et à leur vie. Ainsi, le coaching et le team-building contribuent ils à faire des responsables des "porteurs de sens".

Les paradoxes du dirigeant

Le responsable d'une entreprise ou d'une institution a des besoins incontournables. Risquant fréquemment d'être enfermé dans des paradoxes, il a du mal à traiter ces besoins. Voyons, dans un premier temps, quels sont ces divers paradoxes.

1) Premier paradoxe

C'est au moment où il a le plus besoin d'aide, que le responsable est le plus seul.

En effet plus le dirigeant a grandi, plus il se croit obligé de continuer à se débrouiller seul ; si le dirigeant se trouve dans la position institutionnelle qu'il occupe, c'est généralement parce qu'il dispose d'une ou plusieurs qualités distinctives par rapport aux autres, qu'il s'agisse de sa volonté, de son talent, de ses efforts, de sa fortune (dans les deux acceptions du terme).

Mais au-delà des qualités conditionnelles que cette position exige, le dirigeant peut assumer des niveaux de fonctions différents comme celui d'une fonction plus globale ou une fonction qui ajoute une dimension de manager toute nouvelle pour lui à sa dimension technique initiale. Il peut aussi par exemple prendre la position de "*mandataire social*", ou celle de créateur d'entreprise ou encore celle consistant à passer d'une direction de filiale à une direction "*corporate*". Dans ces différents exemples, la nouvelle position qu'il prend correspond en fait à un saut quantique en matière d'identité. Celui qui devient dirigeant a en effet pris, à un moment donné, la décision d'assumer ce rôle et d'endosser cette identité.

La dynamique qui sous-tend cette prise de décision correspond ni plus ni moins à une prise d'indépendance par rapport à d'autres relations professionnelles et éventuellement à un nouveau positionnement intra-psychique, notamment par rapport à des figures parentales introjectées. En d'autres termes, cette décision induit et suppose des deuils, notamment du fait que le dirigeant devient "*le plus responsable*" de la fonction ou de l'entité organisationnelle dont il a la charge : qu'il s'agisse d'un projet dont il devient chef, d'un département dont il devient le directeur ou encore d'une entreprise dont il devient le mandataire social. Par conséquent, cet acte est par définition un acte qui isole.

Le dirigeant risque alors souvent de se laisser à croire que s'il est parvenu au sommet, c'est parce qu'il était seul et que, seul, il y est arrivé. La dynamique de cette logique d'endosser cette identité et dirigeant contient donc le danger de croire que ce n'est que dans la solitude que l'on peut y arriver.

Très peu sont ceux qui parviennent à sortir de ce paradoxe de la solitude comme moyen constitutif du succès. Parce qu'arriver au sommet n'est qu'une première étape, la vraie difficulté consistant à y rester ! Comment ne pas succomber au "***complexe de l'imposteur (1)***".

Si dans le monde sportif, on sait bien que pour rester au sommet, un athlète a besoin de se faire accompagner, cette réalité semble ne pas encore s'appliquer au monde de l'entreprise alors même que le *"match"* que joue le dirigeant, lui, ne s'arrête jamais !

On n'imagine plus aujourd'hui un champion de tennis ou une équipe de football performante sans un entraîneur. Si ces champions font appel à un entraîneur, ce sera plutôt considéré comme un besoin évident et comme signe de leur excellence. Pour un manager il en va malheureusement tout autrement : cela risque d'être interprété comme un signe d'incapacité professionnelle, un manque d'autonomie, voire comme un signe de faiblesse.

Le manager aura donc tendance à dénier son besoin au moment où celui-ci est le plus urgent. Cependant, un investissement est particulièrement important ; celui qui consiste à avoir quelqu'un qui l'écoute, le conseille, l'aide à élaborer sa propre solution, balaie ses angles morts, lui donne des *"permissions"* (c'est à dire l'encouragement à dire *"oui"*, lors des opportunités qui comportent des prises de risque calculées) et qui l'aide à se donner des *"protections"* (des mises en garde et encouragements à dire *"non"* à des comportements qui seraient dangereux).

2) Deuxième paradoxe

Le dirigeant est fantasmé par les autres et par lui même. Il risque de rester prisonnier de ce fantasme.

Le statut que lui donne sa nouvelle fonction, qui s'accompagne d'un titre et d'un certain nombre d'attributs du pouvoir, constitue pour lui même et pour les autres une enveloppe d'identité qui correspond pour une part à une réalité et pour une autre part à une dimension fantasmatique. La part de réalité objective que j'appelle le *"moi peau"* (terme emprunté à Didier Anzieux) correspond à son statut, à un niveau de rémunération (salaire), aux budgets dont il a la charge, au nombre de personnes qu'il dirige, à l'organisation matérielle de son bureau, etc. La dimension fantasmatique, elle, correspond à ce qui se passe dans son imaginaire propre par rapport à la représentation qu'il a de sa fonction et de son identité et par rapport à celui de ses interlocuteurs, imaginaire plus ou moins renforcé par ce qui a pu être dit sur lui dans les médias et les milieux professionnels de son environnement. A un niveau plus profond, sa fonction de dirigeant le positionne lui même en rapport avec son idéal du Moi : s'autorise-t-il à rester un être humain avec ses limites ou est-il prisonnier de son narcissisme ou d'exigences inconscientes issues de son *"sur moi"* ? Quant à ses interlocuteurs internes ou externes à l'entreprise, il peut être évidemment fantasmé dans la mesure où l'on peut projeter ou transférer sur lui des attentes irréalistes et largement inconscientes : puisqu'il est le patron, il est sensé tout savoir et avoir réponse à tous les problèmes. Cette dimension fantasmée fait partie cependant de la réalité; le dirigeant, ayant développé une certaine sécurité ontologique, se sentira sans doute capable d'accepter ses limites au point même de pouvoir dire souvent *"qu'il ne sait pas"* en face d'une situation ou de pleinement assumer ses doutes. Pour autant, il doit être très attentif au fait que ses collaborateurs ne sont pas toujours capables de vivre en face de lui ses doutes et ses limites. Il lui faudra donc d'une part *"accepter de descendre du socle"* sur lequel il se sera peut être mis lui même ou de

celui sur lequel les autres l'auront placé et d'autre part être très prudent quant aux imaginaires des uns et des autres qui risqueraient de vivre une trop forte déstabilisation.

3) Troisième paradoxe

Ceux qui seraient les plus désireux d'aider le responsable, ses proches (conjoint, famille, amis), ne sont souvent que trop peu compétents en ce qui concerne le métier et l'environnement professionnel du responsable, ou contaminés par leurs liens affectifs pour avoir un jugement suffisamment objectif.

Ainsi, un chirurgien n'opère-t-il pas un membre de sa famille, un avocat ne défend-il pas son propre frère devant les tribunaux, risquant d'avoir son jugement altéré. De même, le conjoint d'un responsable est souvent frustré et en rivalité par rapport à la charge de travail de l'autre. Il va, de ce fait, perdre l'objectivité nécessaire. Il a parfois accumulé une telle frustration et une telle souffrance vis-à-vis de l'emploi du responsable que, tout en étant très concerné, il est trop juge et partie pour être un conseiller utile.

4) Quatrième paradoxe

Le responsable et ceux qui sont les plus concernés par le problème deviennent les personnes les moins compétentes pour résoudre les problèmes relationnels dont ils ont la charge.

Un peu comme un père de famille qui a une relation de crise avec son fils adolescent, le manager est la personne la moins compétente pour traiter le problème, ses collaborateurs ne voulant plus rien entendre, et lui même étant bloqué dans la relation qu'il entretient avec ceux-ci. Le manager et ses collaborateurs sont ainsi parfois enfermés dans des "*jeux sans fin*" ou des "*cercles vicieux*" où chacun se sent paralysé par le comportement de l'autre, et justifie son comportement bloqué par le blocage qu'il identifie chez l'autre. Les deux parties, s'isolant et ne pouvant plus communiquer, ne s'"*entendent*" plus. Il est par conséquent nécessaire de faire appel à une tierce personne neutre et médiatrice pour rétablir la communication.

Les besoins de développement d'un responsable sont par nature quasi-illimités. Il importe cependant au manager de reconnaître au moins une partie de ces besoins, de faire l'expérience et de prendre le risque calculé d'une action de coaching et de team-building, et de mesurer le "*retour*" de son investissement.

Encore faut-il qu'il sache que le coaching et team-building existe, qu'il en ait envie, et qu'il s'en donne la "*permission*". L'expérience nous a souvent montré qu'il y a souvent loin de la reconnaissance du besoin à la demande. Indiquons cependant quelques situations où ce besoin est particulièrement évident :

En coaching d'abord : la prise d'un nouveau poste, une situation de négociation avec une entreprise ou un nouveau patron, des situations d'outplacement, une présentation en public, une réflexion sur ses objectifs, la préparation d'une décision

complexe et difficile à prendre, la gestion de son stress, de son temps, de ses motivations, etc.

En team-building : une situation de mise au point de la mission de l'équipe, de l'interface avec des clients, le lancement de nouveaux produits, une réorganisation, l'intégration de nouveaux arrivants dans l'équipe, toutes les gestions de conflit, le changement culturel rendu nécessaire par une réorganisation, la mobilisation des équipes en vue de la réalisation d'un projet d'entreprise, la gestion des relations inter-équipes, la préparation d'une fusion, etc.

(1) Par "*complexe de l'imposteur*", j'entends la réflexion interne que se fait le dirigeant qui accède à un nouveau poste ou qui enrichit sa fonction d'une nouvelle responsabilité. Il est fréquent à ce moment qu'il s'interroge souvent et à juste titre sur le fait de savoir s'il ne joue pas un match de trop et on peut, avec humour, paraphraser son interrogation : "*Jusqu'à présent, sur certains points, j'étais nul mais j'étais le seul à le savoir. A présent que je prends cette nouvelle responsabilité, ce sont les autres qui vont le savoir*". Cette situation extrêmement fréquente correspond à une étape que le coaching permet de traiter très spécifiquement : il permet en effet au dirigeant de réfléchir et d'élaborer sur cette question et de recevoir un feed-back de quelqu'un de compétent qui lui donne un avis à la fois objectif et subjectif. De plus, le coach facilitera une prise de décision en permettant au dirigeant coaché de mesurer plus précisément l'importance et la nécessité de transformer une décision plus ou moins rationnelle et plus ou moins opportuniste en une décision stratégique de développement identitaire pondérée par un risque calculé au mieux.