

Dossier

Management

Devenir le Number One



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700343

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

Management

Devenir le Number One

- . **Quelque chose en plus**
- . **Recevoir de l'amour**
- . **Se sentir investi d'une mission**
- . **Une tendance à compenser**
- . **Vu sous l'angle de la psychanalyse**
- . **Etes-vous un chef à problème pour votre équipe ?**
- . **Vu sous l'angle de la sociologie**
- . **Le dirigeant n'est pas un surhomme**

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

QUELQUE CHOSE EN PLUS

D'après les psychologues, les individus qui réussissent dans leur vie sociale et professionnelle ont forcément quelque chose de plus que les autres. Ce quelque chose n'est pas forcément inné ni ne concerne directement l'intelligence ou la compétence, mais résulte le plus souvent de valeurs transmises par les parents comme l'exigence ou l'ambition et/ou d'aptitudes développées au cours de l'enfance et de l'adolescence comme l'autonomie ou l'engagement. Pour Pierre Angel, psychiatre et coach, *«Un leader ne survit pas s'il n'a pas confiance en lui, s'il n'a pas un mental fort. Il doit être un peu mégalomane, comme de Gaulle qui clame : «La France c'est moi» en 1940, alors qu'il n'est que général de brigade à Londres. Et pour cela, il faut avoir reçu dans l'enfance suffisamment de nourritures affectives et injections de «Tu es le plus beau, tu es le meilleur».* Il n'existe pas de recette miracle pour devenir un chef, seulement un cocktail subtil dont on ne retrouve jamais exactement la même quantité d'ingrédients chez les leaders. D'après les psychologues, beaucoup de patrons ont reçu une éducation ayant privilégié leur indépendance et leur autonomie et rares sont ceux qui ont été couvés et surprotégés des risques de la vie. Ainsi d'après Philippe Bierer, ancien directeur des classes préparatoires de Stanislas : *«Les élèves qui réussissent le mieux ne sont pas les plus protégés, mais les plus adaptables».* De manière identique, ce n'est pas en bûchant et en s'isolant dans sa chambre d'enfant et d'étudiant que la personnalité de chef va pouvoir se révéler mais, au contraire, en prenant des responsabilités au sein d'activités extrascolaires. Pour Catherine Caillard, coach, il est clair que la prise de responsabilités très jeune est *«Un excellent moyen de voir surgir de futurs chefs. Ils sont ainsi capables de susciter l'adhésion, d'entraîner les autres vers un objectif commun».*

RECEVOIR DE L'AMOUR

Une autre constante parmi les chefs est celle de l'amour reçu dans le milieu familial. Ce constat est sans appel pour les psychologues qui considèrent que celui qui n'a pas été aimé suffisamment dans sa jeunesse donnera un piètre leader. En effet, privé de caresses narcissiques un enfant se sent trahi par son entourage. Lorsqu'il devient adulte, il ne supporte ni l'attente, ni les obstacles, ni le moindre échec et n'a pas assez de confiance en lui pour diriger les autres. En revanche pour Philippe Cruellas, coach et psychanalyste, *«Avec l'amour maternel en perfusion, l'individu est capable d'accepter plus tard des frustrations terribles».* Le rôle de la mère est ici très important en veillant à ne jamais casser ou dérégler le lien affectif avec sa progéniture en le critiquant, le culpabilisant, l'inhibant ou le dévalorisant constamment dans ses initiatives, mais, au contraire, en renforçant sa confiance en lui, en le valorisant et motivant afin qu'il dispose ensuite d'une estime suffisante de lui-même.

SE SENTIR INVESTI D'UNE MISSION

Avoir eu des parents exigeants (notamment via le père) est également le point commun à beaucoup de chefs d'entreprise, à condition que la pression ne soit pas trop forte. Selon Pierre Angel, psychiatre, la sur-sollicitation d'un enfant peut le briser car *«La compétition à outrance ne convient qu'à certaines structures psychologiques. Vous aurez toujours ceux qui veulent être délégués de classe et ceux qui bafouillent en public».* L'important, poursuit-il, *«C'est de se sentir investi d'une mission. Dans chaque famille, un ou plusieurs enfants sont élus pour tenir un rôle, atteindre un objectif : être à la hauteur de la lignée, reprendre l'entreprise du grand-père, réussir ce que le père a raté, ce que la mère n'a jamais tenté, faire oublier des origines modestes, venger une humiliation passée. Ce sont des loyautés secrètes : elles ne sont pas forcément dites, mais parfaitement intégrées».* Il existe très souvent une part de revanche au fond d'un chef dont les deux principaux moteurs sont l'argent et le pouvoir.

UNE TENDANCE À COMPENSER

La taille comme la condition féminine ont également leur importance dans le profil psychologique du futur chef. Pour Catherine Caillard : *«Les leaders de petite taille ont, comme les autres, un ego assez développé. Ils sont très sensibles à la reconnaissance, ont projeté d'eux-mêmes une image positive et placent la barre à chaque fois plus haut pour se prouver qu'ils peuvent toujours faire mieux. Mais ce point commun à tous les chefs est renforcé chez les plus petits. Car l'image d'eux-mêmes a été mise à l'épreuve et ils ont dû très tôt installer un système de compensation pour exister, surtout s'ils ont subi des moqueries dans leur enfance»*. De son côté, Philippe Cruellas note qu'en ce qui concerne les femmes devenues patronnes celles qui *«Fonctionnent traditionnellement à l'intuitif et au qualitatif adoptent souvent un comportement d'homme, font dans le tangible et l'agression»* : une inversion masculine en quelque sorte !

VU SOUS L'ANGLE DE LA PSYCHANALYSE

D'après Roland Brunner, psychanalyste et membre fondateur de la Société française de coaching, il existe 5 structures psychiques permettant de définir les grandes tendances mentales et comportementales propres à chaque individu et naturellement chez les patrons. Ainsi comme tout être humain, chaque dirigeant peut se retrouver dans l'une de ces 5 structures dont 2 sont considérées comme névrotiques, c'est-à-dire normales (hystérique, obsessionnelle), une structure est considérée comme limite dans l'anti-chambre de la névrose, sorte de Canada Dry qui a l'apparence de la normalité. La quatrième structure est perverse et la cinquième dite psychotique (schizophrénie, paranoïa). Il semble que statistiquement, les chefs soient le plus souvent des hystériques et quelquefois des pervers en ayant tous le sens de la séduction et la capacité à arrondir les angles. Pour Roland Brunner *«Vouloir être chef, c'est chercher le plaisir et la jouissance, mais aussi les ennuis»*.

Structure hystérique

Etre hystérique veut dire qu'on est dans la structure du féminin en étant principalement centré sur les autres et en jouant sur la séduction dans une quête perpétuelle d'amour et de reconnaissance en provenance d'autrui. L'hystérique n'hésite pas à pratiquer la transgression comme à enfreindre les règles. Par exemple en étant enfant, il excelle à multiplier les bêtises pour s'assurer de l'amour de ses parents. Rapidement souriant, cherchant à briller en compagnie et à aider, les hystériques se retrouvent le plus souvent dans les métiers de la communication, du spectacle, des ressources humaines, du marketing, du commercial et de la santé.

Structure obsessionnelle

C'est une structure essentiellement de nature masculine qui correspond aux besogneux, aux conformistes, à ceux qui ont l'amour de la règle, des organigrammes et du travail bien fait. Ils sont souvent autoritaires et cassants en se targuant d'avoir les pieds sur terre, même si parfois ils se révèlent assez timides. L'obsessionnel tend à communiquer difficilement et se retrouve généralement dans les métiers de directeur d'usine, de production, d'ingénieur, de financier, d'informaticien et beaucoup plus rarement parmi les leaders.

Structure perverse

La perversité se décline surtout au masculin en recherchant une certaine forme de jouissance. Le pervers joue avec l'angoisse de l'autre, souffle le chaud et le froid et pratique parfois le harcèlement moral ou sexuel. Le chef pervers peut ainsi confier une mission impossible à l'un de ses collaborateurs pour se délecter de son échec. Son soucis n'est pas l'efficacité mais la jouissance résultant de la pratique d'actes jugés immoraux ou antisociaux.

Structure psychotique

En général, les personnalités psychotiques ne tiennent pas longtemps la route comme chef. Si les schizophrènes relèvent de la psychiatrie (difficultés à échanger avec le monde extérieur), les paranoïaques (tendances à se croire persécutés en démontrant de la rigidité, de la revendication, de la méfiance et un orgueil démesuré) ont un moi très fragile et sont dans l'hyperactivité, dans l'agitation managériale

et la réunionniste aiguë : ils angoissent tout le monde autour d'eux. Avec le psychotique paranoïaque, il faut que ça aille fort et vite même si le plus souvent ça finit par casser sous la forme d'une dépression ou de maladies psychosomatiques.

ETES-VOUS UN CHEF À PROBLÈME POUR VOTRE ÉQUIPE ?

Selon les psychologues, la proportion de dirigeants et de managers ayant une personnalité difficile est plus élevée que dans les autres catégories de salariés. 3 profils ont été identifiés par Bobbi Linkemer, psychologue et auteur de *Travailler avec des personnes difficiles* :

LE PATERNALISTE

Ses besoins principaux gravitent autour de la vie sociale et l'appartenance à un groupe. Il se sent responsable de son petit groupe de collaborateurs à l'instar d'un second père. En voyant chaque membre de son équipe comme un de ses enfants, il ne favorise pas l'instauration d'une relation adulte en étant à la fois intraitable (réaction émotionnelle) et aux petits soins en cas de problème ou de maladie. Le plus souvent son comportement se traduit par :

- . La difficulté à prendre des décisions
- . La non motivation à se mettre en avant
- . Le plaisir de faire partie d'une équipe sociable
- . La tendance à trop parler, flatter et s'insérer dans le vie privée

L'INAPTE

Son principal besoin est celui de la sécurité. Il laisse souvent les choses aller à la dérive en évitant d'avoir à décider comme de faire des vagues. Il craint constamment d'être supplanté par une personne plus compétente que lui, comme d'être critiqué à cause d'une erreur de l'un des membres de son équipe. De ce fait, il a tendance à fuir les responsabilités et la confrontation. Il garde pour lui ses idées, ses opinions et ne se confie jamais. Il accepte d'être maltraité même s'il bout intérieurement ou boude, car en fait il déteste se mettre en avant. Avec lui, il vaut mieux savoir s'y prendre en :

- . Évitant de créer une situation qui pourrait le mettre dans l'embarras
- . S'accordant soi-même davantage de responsabilités
- . Postulant à un autre poste (si possible)

LE DICTATEUR

Avec un fort besoin d'estime et de reconnaissance, ce type de chef reproduit un schéma d'autorité, voire d'agressivité, comme seul moyen d'avoir du résultat. Il n'a jamais appris à contrôler ses émotions ni à canaliser sa colère de manière constructive, faisant qu'il ne respecte pas vraiment ses interlocuteurs et apparaît comme quasi nul dans les relations humaines. En général, son comportement se traduit par :

- . Une mise en avant en se prenant pour une vedette
- . Un investissement total dans sa mission en assumant toutes les tâches
- . Une attitude le poussant à se fâcher et à être prêt à tout pour arriver à ses fins
- . Une tendance à s'attribuer tous les mérites

VU SOUS L'ANGLE DE LA SOCIOLOGIE

Pour le sociologue et enseignant à HEC Andreu Solé, «*Un patron n'est pas un visionnaire mais un dirigeant qui dirige*». Pour lui, il existe 2 types de dirigeant : le founder qui crée et possède son entreprise et le leader qui est nommé par ses actionnaires pour diriger avec l'appui d'une équipe. Sur le style du leadership, il oppose le leader charismatique qui a une vision et sait motiver ses salariés au leader architecte, plus intéressé par la mise en place de structures et de procédures efficaces. En fait, selon lui «*Le dirigeant est un être ordinaire, ni fou ni génial, juste un peu plus narcissique que la moyenne*». Cet avis est partagé par Manfred Kets de Vries, psychiatre et professeur à l'Insead, qui considère que «*Le dirigeant est comme nous tous, prisonnier de son passé. Le plus souvent son comportement est réactif. S'il a créé son entreprise, c'est pour consolider son identité et vaincre une anxiété qu'il a héritée de*

l'enfance. Il a une tendance à être hyperactif au bureau, à sacrifier sa vie personnelle, à s'entourer de béni-oui-oui pour se rassurer, et à se montrer cyclothymique. Il cristallise les attentes et les projections des salariés en étant capable de supporter cette pression.»

LE DIRIGEANT N'EST PAS UN SURHOMME

Un point de vue similaire de la part d'Andreu Solé qui souligne que *«Les bons dirigeants ne sont pas ceux qui font parler d'eux»*. Pour lui, les bons patrons savent cultiver la vertu de l'humilité. A l'inverse, *«Ceux qui, à force de flatteries, de louanges et de sollicitations médiatiques, sont devenus mégalos mettent souvent en péril leur entreprise. Ils ont tendance à vouloir sortir de leurs compétences pour faire, par exemple, de la politique»*. Il poursuit en indiquant que le dirigeant est un être ordinaire et qu'*«Il faut démythifier, désacraliser les dirigeants ! Arrêtons de les présenter comme des surhommes. C'est très dangereux»*. Pour lui, il est clair que *«Les fous, ce sont ceux les journalistes et les chercheurs qui les portent au pinacle»*. En matière de normalité et de maladie mentale, la frontière est souvent difficile à préciser. M.K.V insiste sur le fait que *«20% des gens dits normaux présentent des pathologies mentales. La proportion est la même chez les dirigeants. En revanche parmi les 80% de «normopathes», j'observe que le dirigeant se retrouve plus souvent que la moyenne à l'une des deux extrémités de l'échelle affective. Soit il est «hypomaniaque» avec un comportement fougueux, assuré (c'est le leader charismatique), soit il est de tempérament «alexithymique» en cachant ses sentiments et en se bornant à des opérations pratiques et mécaniques (c'est l'architecte)»*.