

LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL DU DIRIGEANT

par Vincent Lenhardt

Article paru en juin 2001 pour la Revue de Management et Conjoncture Sociale
de Hubert Landier

1. L'ENJEU : LE COMPLEXE DE LA LANGOUSTE
2. LA SITUATION DU DIRIGEANT ET SES PARADOXES
3. LES REPONSES OFFERTES
4. DEVELOPPEMENT MANAGERIAL – DEVELOPPEMENT PERSONNEL
5. LES NIVEAUX DE CHANGEMENT
6. DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET CONSTRUCTION IDENTITAIRE
 - La complexité
 - La dimension réursive

- Résumé
- Biographie Vincent Lenhardt
- Bibliographie

RESUME

Le potentiel et les limites d'une organisation sont prédéterminés par le potentiel, ou les limites, du Dirigeant qui en a la charge. Centré sur son développement managérial comme une langouste dépendante de sa carapace, il risque de ne pas investir son développement personnel.

La formation, le conseil, l'aide de ses pairs, le coaching, les clubs : autant de ressources utiles. Cependant l'ouverture au développement personnel ou à la thérapie définie comme à la fois l'analyse de son passé et de son histoire et la construction de son identité plus profonde, conditionne le cœur même de sa croissance.

Ceci n'est sans doute pas obligatoire. Cependant, l'investissement qui peut en être fait, est une source incalculable de développement de son potentiel pour le Dirigeant, dont tout son entourage et plus particulièrement son entreprise peuvent immensément bénéficier.

BIOGRAPHIE

Vincent Lenhardt, consultant, Président Fondateur du Cabinet Transformance, HEC, Etudes MBA Chicago, thérapeute et didacticien, a été Président de l'EATA (European Association for Transactional Analysis). Formateur de coaches et de consultants, il est intervenu auprès de nombreux dirigeants et équipes d'entreprises nationales et internationales. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et articles sur le management.

BIBLIOGRAPHIE

- Vincent Lenhardt : « L'Analyse Transactionnelle », avec A. Cardon et P. Nicolas Ed. d'Organisation
« Engagements, Espoirs, Rêves » avec Alain Godard, Ed. Village Mondial, 1999
« Oser la Confiance » avec Bertrand Martin et Bruno Jarroson, Insep Editions, 1996
« Les Responsables Porteurs de Sens, Culture et pratique du coaching et du team-building », Insep Editions, 1992
« Comment choisir sa thérapie » Livret cassette audio, Editions Sonothèque-Média BP32 – 31801 Saint-Gaudens Cedex Tél. 05 61 95 96 95
- O. Lecerf : « Au risque de gagner », Ed. Le Fallois
- S. Covey : « Les 7 habitudes de ceux qui réussissent ... », Ed. First
- E. Berne : « Que dites-vous après avoir dit « Bonjour » », Ed. Tchou

1. LES ENJEUX : le complexe de la Langouste

La question du développement personnel des Dirigeants devient incontournable dans un univers où l'environnement, les structures des entreprises et des organisations, et les situations managériales se transforment avec un rythme de changement à ce jour inégalé. Mon expérience de consultant accompagnateur du changement, de coach individuel et d'équipes, d'intervenant auprès de nombreux Clubs Patronaux, et par ailleurs de thérapeute et didacticien, m'a amené à me trouver en face de situations très variées. Ces nombreuses rencontres m'ont permis de voir à quel point l'enjeu du développement du Dirigeant, de son potentiel et de ses limites, devient un enjeu majeur pour l'organisation dont il a la responsabilité : le potentiel et la limite de l'organisation sont déterminés par le potentiel et la limite du Dirigeant qui en a la charge.

Entrepreneur, manager, mandataire social, créateur d'entreprises, responsable de secteur d'un grand groupe, responsable d'une PME, PMI ou d'une multinationale, dans tous les cas, il se voit confronté à sa capacité de changement personnel en face du chaos, du stress, de l'incertitude, de la complexité des enjeux et de la multiplicité des relations auxquels il a à faire face. Je ne connais pas de dirigeant qui ne soit pas menacé par ce que j'appelle « le complexe de la langouste ». En effet, la langouste dotée d'une carapace peut se passer de colonne vertébrale, mais si on lui enlève sa carapace, il ne reste plus rien. De la même façon, si on compare le statut et le pouvoir du Dirigeant à la carapace qui peut le protéger, il risque d'être sans cesse piégé par une attitude défensive dans laquelle il peut être tenté de s'enfermer. Il lui faut se constituer la colonne vertébrale que peut représenter sa « sécurité ontologique » ⁽¹⁾ faute de quoi, il sera absorbé par les soucis de protection de son territoire, de son statut, de son pouvoir. Il ne pourra mettre au service des autres l'ensemble de ses facultés, du fait de sa position essentiellement défensive. J'ai rencontré beaucoup de « langoustes » dans les entreprises que j'ai eues à accompagner. Les responsables qui ont su, par leur capacité à gérer leur stress et leur sérénité, devenir, au-delà de leur rôle de décideur, des « hommes-ressource » pour leur environnement ou des « responsables porteurs de sens », transforment complètement leur rapport à l'entreprise et deviennent pour leurs partenaires ou leurs collaborateurs des phares et des leaders recherchés.

2. LA SITUATION DU DIRIGEANT ET SES PARADOXES

Le Dirigeant risque de se laisser enfermer dans plusieurs paradoxes. Plus il est en difficulté, moins il peut le montrer ; plus il a grandi, plus il se croit obligé de continuer à se débrouiller seul ; plus il est dans une situation de responsabilités, plus il est fantasmé par les autres et par lui-même : descendre de son socle devient difficile et même lorsqu'il le souhaite sincèrement, les autres ne supportent pas toujours qu'il doute etc ... et c'est donc le paradoxe de la solitude qui l'enferme : plus il est seul et a besoin d'aide et moins il peut, paradoxalement, parfois en demander. Ainsi, la question de l'aide à laquelle il a besoin d'avoir recours et celle de son développement deviennent primordiales.

Quelle est sa situation ?

Le Dirigeant, quel que soit son niveau, en général après un parcours fait d'études, de stages et/ou de diverses expériences, est mis en situation au-delà de son poste plus ou moins clairement défini par celui qui l'a embauché s'il s'agit d'un manager, ou par celui qu'il s'est donné s'il s'agit d'un créateur, mandataire social, et en fait se trouve dans une complexité qui l'amène à gérer des enjeux multiples : externes à l'entreprise bien évidemment (environnement, finances, marchés, concurrence, etc...) et internes (fonctionnement de son organisation avec tous les aspects techniques, humains, financiers, managériaux qui en découlent).

Il ne saurait être compétent dans tous les domaines et être à la fois :

- le spécialiste expérimenté d'un ou plusieurs métiers,
- le manager capable de gérer les processus d'alignement et de mise en cohérence de l'ensemble du système.
- le leader capable de définir les objectifs, les valeurs et les finalités de l'action : en somme, le visionnaire entraîneur d'hommes.

⁽¹⁾ Voir note ① page 12

Toutefois, à son niveau, par la formation qu'il a reçue, ses expériences précédentes et surtout la mise en œuvre de son énergie appliquée à la prise en charge de ses enjeux, il se « débrouille » dans l'incertitude, l'information toujours insuffisante et dans la pression du temps qui ne lui permet pas le plus souvent d'avoir tout le recul qu'il souhaiterait. Bienheureux s'il échappe au complexe de l'« imposteur » (« jusqu'à présent j'étais le seul à savoir que j'étais nul et je suis arrivé à le cacher – maintenant que je prends ces nouvelles responsabilités, ça va se voir !... »).

En face de ces manques et de ces difficultés, il pourra heureusement trouver un certain nombre de réponses.

3. LES REPONSES OFFERTES

Les trois les plus classiques seront la formation, le conseil et le recours hiérarchique, ou le management dual ou collégial.

- La Formation

Par formation, nous entendons plus particulièrement les éléments de formation continue ou ponctuelle. Il est clair que pour les Dirigeants, le recours à un cycle de formation tel qu'il se pratique dans des Universités d'Été, dans des programmes MBA ou au CPA ou dans des cycles plus ou moins sur mesure, sont des occasions irremplaçables de se ressourcer et d'acquérir les compétences à la fois techniques et managériales qui les font progresser. Au-delà même des compétences, le recyclage et l'ouverture sur l'extérieur en sont les fruits principaux : ainsi, il en ressort une sorte de position « méta » permanente chez le Dirigeant et une ouverture au changement qui en est le bénéfice secondaire en définitive le plus important.

Cependant, la charge de travail, le temps toujours compté et les difficultés à se trouver avec des personnes en formation qui ne sont pas de son niveau ou qui n'ont pas les mêmes préoccupations, font que souvent les Dirigeants se privent de fait de l'accès à des formations dont bénéficient par contre leurs Collaborateurs.

- Le Conseil

Le recours au conseil en matière stratégique, financière, marketing, juridique etc ... peut être très évidemment au-delà de l'apport purement technique, une ouverture irremplaçable et porteuse d'un véritable développement pour le manager qui acquiert de nouvelles façons de penser et qui élargit, on pourrait dire, sa « conscience managériale ».

- Le Management dual ou collégial

Une troisième forme de ressourcement repose dans le management dual ou collégial qui peut être, pour le responsable, le fait d'avoir recours à sa hiérarchie ou à ses différents partenaires, et pour le manager mandataire social à son actionnaire. Il peut parfois heureusement trouver par exemple dans son Conseil de Surveillance un soutien, une mise à distance stratégique et une coopération qui s'inscrit dans une véritable alliance. Le manager tenu par l'opérationnel et les rythmes des métiers peut ainsi trouver dans son actionnaire, une mise à distance des problèmes, un recul, un soutien et un élargissement du champ stratégique et du regard sur l'environnement financier, médiatique et du public extrêmement précieux.

Inversement, l'actionnaire trouvera dans le Manager une compréhension des enjeux techniques et des enjeux des métiers qui pourrait lui échapper. Il peut donc y avoir un enrichissement et un développement managérial extrêmement fructueux du fait de cette coopération dans les deux sens.

De plus en plus, dans la complexité croissante des situations organisationnelles, les modes précédents s'avèrent insuffisants car le Dirigeant doit, en définitive, trouver ses propres solutions et c'est un accompagnement très personnalisé qui peut-être sera le plus précieux, ce que l'on appelle le « coaching ». Il s'agit de l'aide apportée par un accompagnateur externe ou interne à l'entreprise, pour la résolution de difficultés professionnelles en vue du développement durable de la personne. En effet, la « fonction coach » qui peut d'ailleurs être incarnée par les vecteurs précédents, a ceci de spécifique qu'elle offre pour le Dirigeant un espace de réflexion, de feedback, d'élaboration de scénarios, de balayage de ses angles morts, de test de ses propres idées, de « protection » même (on l'avertit des dangers) et de « permission » (ou l'encourage à franchir des étapes et on lui permet de sortir des peurs ou des doutes qui le freinent), qui vont lui permettre progressivement d'élaborer et de trouver lui-même ses propres solutions. Ceci est indispensable, car une solution clefs en main ou une décision qui vient de l'extérieur, n'a évidemment pas du tout la même force et le même poids que celle intériorisée et décidée par la personne elle-même qui devra le mettre en œuvre. Ceci est la raison du développement du coaching dont on peut dire qu'il dépasse l'effet de mode et qu'il représente très certainement une tendance lourde.

Parmi les autres formes de ressourcement et de développement des Dirigeants, se trouve bien évidemment la formule des Clubs Patronaux, dont il existe heureusement depuis quelques années une floraison. Citons pour mémoire l'Association Progrès de Management du Medef qui rassemble à ce jour plus de 250 clubs en France d'une vingtaine de Dirigeants chacun, modèle qui s'est développé pour les N-1 et N-2, qui s'appelle le Club GERME, et qui fonctionne sur des formules de rencontres mensuelles, en général autour d'un expert. C'est l'occasion, à la fois de se retrouver entre Dirigeants et de sortir de sa solitude, d'acquérir des connaissances, des éléments nouveaux venant de l'extérieur ainsi qu'un accompagnement par un animateur qui lui permet de poser ses propres questions autour du thème choisi. D'autres Clubs connus ⁽²⁾ le Club Baltimore présidé par Philippe Le Roux, rassemble des Dirigeants (« Quadras ») d'entreprises en pointe sur leur marché suivant une philosophie comparable et particulièrement performante. Celui présidé par Bertrand MARTIN (Président Fondateur d'EVH « Entreprise Vivante par et pour des Hommes Vivants ») fonctionne sur un mode un peu similaire, mais centré sur une réflexion en profondeur sur la place du Dirigeant et de l'homme dans l'entreprise, et va contribuer, au-delà de la réflexion et de l'approfondissement du positionnement du Dirigeant dans son entreprise, à une véritable construction identitaire : le Dirigeant peu à peu perçoit mieux à quel point le développement de son entreprise passe par le développement de ses hommes et de lui-même, et réciproquement, son développement passe par celui de son entreprise.

4. DEVELOPPEMENT MANAGERIAL ET DEVELOPPEMENT PERSONNEL

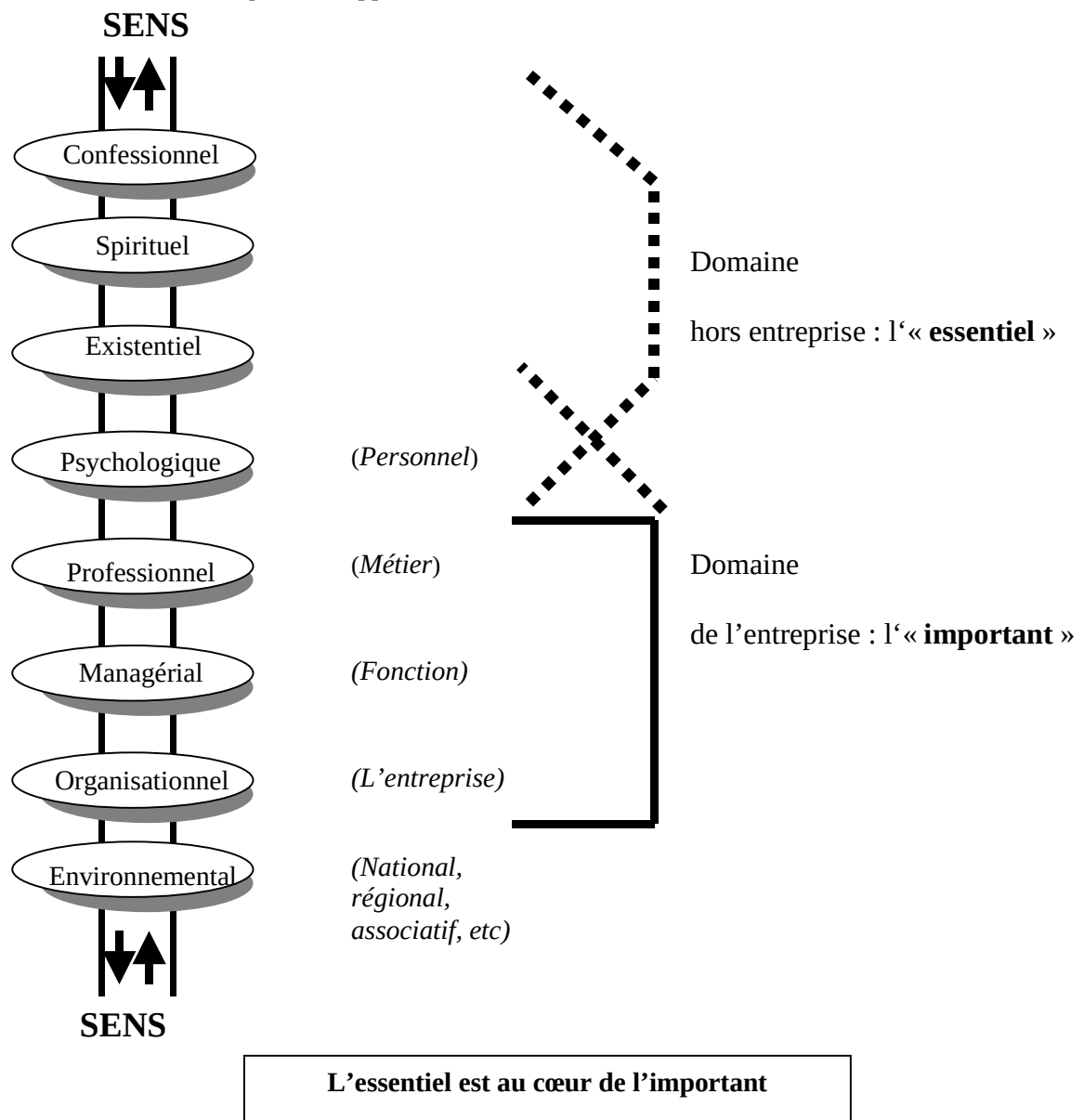
Au-delà des situations formalisées que nous venons d'évoquer, ce qui est le facteur du développement le plus important évidemment c'est le « métier », c'est-à-dire l'ensemble des situations auxquelles le Dirigeant doit faire face et la façon dont il aura agi, réagi, pro-agi, dans ces situations.

Comme on a pu le dire en matière artistique, « le métier c'est la seule chose qui ne s'apprend pas ». Il va falloir donc cette expérience du réel et du terrain. Le fait d'avoir été mis en situation dans le cadre d'une entreprise en plein développement ou de crise, ou de rupture, de fusions, d'OPA etc ... par exemple, peut être irremplaçable. Il est clair que cette situation managériale a été à elle seule l'occasion d'un développement managérial et personnel du Dirigeant unique pour chacun. Aucune école n'aurait pu fournir cela.

⁽²⁾ Voir note ② page 12

Mon expérience des grandes écoles de business m'a montré que le passage d'un enseignement théorique à la méthode des cas puis à la mise en situation de prise en charge de dossiers réels, comme dans le cas par exemple du Groupe HEC Entrepreneurs, animé par mon collègue et ami Robert Papin, est une démarche irréversible. D'autres diront que le fait d'avoir été le « porteur de valises » ou le collaborateur direct d'un Dirigeant modélisateur, comme ont pu l'être des personnes célèbres du monde industriel, du monde de la distribution ou du tertiaire en est un autre exemple. Avoir travaillé dans le sillage d'un grand patron peut être en fait la meilleure école et la meilleure façon non seulement d'intégrer les compétences mais aussi une façon de voir le monde, de réagir, de se constituer en tant qu'homme. S'agit-il seulement de développement managérial ? Où commence et en quoi consiste le développement personnel ?

Un modèle nous permettant de mieux définir ce que serait développement personnel et développement managérial. C'est la référence que nous appelons **la colonne vertébrale de l'identité**.



Par développement managérial, nous intégrerons plus spécifiquement les trois domaines que nous appelons le développement professionnel, le développement managérial et le développement organisationnel.

Le développement professionnel, c'est l'ensemble de la capacité de métiers qu'a acquis la personne par sa formation, sa compétence technique, y compris par tout ce qui constitue son histoire intellectuelle et expérientielle et qui a augmenté son savoir et sa pratique.

Par développement managérial, c'est tout ce qui est constitué de la mémoire des statuts et des différents postes que la personne a occupés. Plus particulièrement la façon dont elle investit le poste actuel dont elle a la responsabilité et les enjeux qui s'y rattachent.

Nous appelons la dimension organisationnelle la prégnance de l'appartenance à l'organisation. Le même métier et le même poste évidemment varient considérablement suivant le contexte organisationnel dans lequel ils se situent et qui les conditionne.

Le développement du Dirigeant est évidemment centré sur ces trois niveaux d'identité. Cependant lorsqu'on parle de développement personnel du Dirigeant c'est l'ensemble de ce qui constitue la personne : les autres niveaux d'identité qui ont chacun une spécificité, un niveau d'ordre différent, une logique propre. Il s'agit de ne pas mélanger l'« important » et l'« essentiel » et d'intégrer chaque niveau un peu comme une colonne vertébrale qui ne vaut que ce que vaut la plus faible de ses vertèbres.

Lorsque nous parlerons de développement du Dirigeant, il nous appartient de ne pas se résoudre à cet aspect du développement de l'important mais certainement de l'inviter à accueillir ce que nous avons développé avec Bertrand MARTIN ⁽³⁾ à la suite des réflexions de O. Lecerf ⁽⁴⁾ qui était de « bien mettre l'essentiel au cœur de l'important » et de ne pas faire que le développement du Dirigeant dans sa fonction professionnelle, managériale et organisationnelle le rende schizophrène et le sépare de sa dimension personnelle. Nous pensons que sans amalgamer les niveaux, la personne en entreprise doit développer une cohérence et un équilibre qui tiennent compte de toutes les faces de cette réalité. Rappelons la métaphore de Stephen Covey sur la « poule aux œufs d'or ». Si on attend de la poule qu'elle produise de magnifiques œufs d'or, il sera très important que l'on s'occupe d'elle avant de s'occuper de ses œufs.

Venons-en maintenant à la définition des niveaux de changement qui peuvent être touchés dans ce développement.

5. LES NIVEAUX DE CHANGEMENT ⁽⁵⁾

Pour cela je fais référence à ce que j'ai développé dans le livre « Engagements, Espoirs, Rêves », écrit avec Alain Godard.

Structure la plus profonde	Structure profonde de la personne	Les attitudes	Les comportements managériaux	L'environnement du manager
Le prince toujours à développer	Système de défense protégeant les blessures Ses décisions archaïques Son histoire Son inconscient Ses émotions Son corps	Croyances Valeurs Systèmes de représentation	Style de management Ecoute Communication Capacité de travail en groupe Protection/permission	Stratégie Structure Systèmes
4	3	2	1	-1
INTERNES (invisibles)			EXTERNES (observables)	

(3) voir note ③ page 12

(4) voir note ④ page 12

(5) voir note ⑤ page 12

Parler du développement de Dirigeant sera très différent suivant les niveaux d'action et de développement sur lesquels on va se concentrer.

Regardons le niveau que j'appellerai le **niveau -1**, c'est-à-dire celui de l'**environnement** du manager constituant sa réflexion stratégique, la modification des structures dont il a la charge, la mise en place de nouveaux systèmes et le concernant plus directement, celle de son statut managérial. Il est évident que toutes les actions de ce type là peuvent contribuer à son développement, à son bien-être et impliqueront le développement de ses compétences etc ...

Au niveau 1 : ce sont les **comportements managériaux**. Nous nous référerons à ce qu'en systémique on appelle les changements de type 1, c'est-à-dire l'attention portée aux comportements : leur amélioration parmi lesquels l'écoute, une meilleure communication, la capacité d'utiliser des modes managériaux différents, d'établir de nouvelles relations, de veiller à jouer un rôle hiérarchique plus facilitateur que directif etc ... Là encore, les différents modes de développement que nous avons évoqués comme la formation, le conseil, le coaching etc ... pourront être extrêmement fructueux. Il n'empêche qu'un développement de « type 1 » risque d'être relativement superficiel et consister essentiellement en un « contrôle », et de ne pas permettre à la personne de changer suffisamment en profondeur pour être crédible et pour que ses comportements profonds, et notamment pulsionnels, ne reviennent dès que la situation devient un peu trop stressante.

Le niveau 2 correspondant à ce qu'on appelle en systémique, le changement de type 2, est le niveau des **attitudes**. Il consiste à remettre en cause pour le Dirigeant un ensemble d'éléments plus profonds parmi lesquels ses croyances, ses valeurs et surtout ses systèmes de représentation. Parmi les croyances celles qui régissent sa vie, le travail, les hommes, les difficultés, le fait d'être Ok ou pas Ok, le fait de faire confiance ou ne pas faire confiance etc ... ; sur les valeurs, c'est évidemment les choix fondamentaux qu'il faut faire en matière de la place du travail, de l'argent, de la réussite, de l'être humain, du pouvoir etc ... et tout cela évidemment conditionne profondément ses comportements. Un élément plus subtil caractérisant les attitudes est ce qu'on appelle les « Systèmes de représentation ». Tous les actes de management du Dirigeant seront conditionnés par ces représentations. Par exemple, suivant que le Dirigeant privilégie les contenus techniques ou les processus, suivant qu'il se représente l'entreprise comme une entité mécanique ou un « bocal » à l'extérieur duquel il se trouve au lieu de la voir comme un système dont il ne peut jamais totalement s'extraire et que sa présence conditionne etc ... Nos longues années d'expérience d'accompagnement d'équipes et de Dirigeants nous ont montré que le processus éducatif et de développement du système de représentation du Dirigeant est absolument essentiel.

Au-delà des niveaux que nous venons de voir, nous indiquerons le **niveau 3** qui est celui de la **structure profonde**, que l'on pourrait appeler le « caractère » et qui représente en fait l'organisation structurée des défenses et des croyances inconscientes de la personne, développée à travers toute son histoire et tout particulièrement y compris sa petite enfance (« merci Freud ! »). Il est clair que le monde de l'entreprise n'est pas le lieu où ceci peut s'analyser même si c'est le lieu où cela se déploie !. Pratiquement d'abord et déontologiquement ensuite, il n'est pas approprié de faire de l'entreprise un lieu proprement thérapeutique.

Il n'empêche que le développement managérial et personnel du Dirigeant peut gagner considérablement à ce que cette dimension de la personnalité soit prise en compte et que le Dirigeant aille jusqu'à « travailler » cette dimension en développement personnel dans un lieu autre que les lieux précédemment indiqués. Ce lieu peut être un lieu de thérapie ou de développement personnel en ce sens qu'étant à part de l'entreprise, et protégé par la confidentialité et par une claire séparation des enjeux de l'organisation, il puisse s'ouvrir auprès d'un thérapeute, d'un analyste ou d'un formateur ou conseiller, de son système de défense afin de s'en libérer ⁽⁶⁾.

(6) Voir note © page 12

Nous connaissons de nombreux Dirigeants qui se sont ouverts à cette dimension et ceci en général du fait de l'expérience de situations négatives répétées. Ils se rendaient bien compte que se priver de cette prise de conscience et de remise en cause, ne permettait pas de progresser et de résoudre les problèmes posés. Nous ne pensons pas pour autant que tout Dirigeant se doit absolument de faire ce chemin, simplement parce que l'investissement en est lourd en temps, en énergie, en argent. Comme tout investissement bien géré, il peut être d'une rentabilité incalculable pour le bien-être de la personne et par voie de conséquence de son entreprise. Il m'est arrivé souvent avec des Dirigeants dont je sentais que la transparence, la remise en cause, l'ouverture et la confiance étaient telles que lorsque le sujet arrivait, souvent apporté par eux, d'évoquer avec eux cette dimension et de conseiller utilement une approche de ce type en dehors de l'entreprise ou du lieu d'accompagnement

Au-delà de ces quatre niveaux précédents, nous pouvons rajouter un cinquième (**le niveau 4**) qui serait le développement le plus profond et le plus intime de la personne qui est celui que nous appelons d'une façon générique le « **prince** ». C'est, en fait, la partie la plus intime, qui est au-delà du système de défense et de blocage que vit tout être humain : la partie inconditionnellement positive qui existe en tout homme, du moins telle est notre croyance ⁽⁷⁾.

Formés à la psychologie humaniste et engagé à titre personnel dans une démarche spirituelle chrétienne, il est évident que je ne peux pas regarder un être humain sans avoir cette croyance et cette confiance fondamentale. Dans d'autres ouvrages comme « Responsables Porteurs de Sens » ou « Oser la Confiance », je l'ai largement développé. Dans mon expérience d'accompagnateur et dans mon propre travail personnel, il est devenu évident pour moi que le développement de cette partie positive en nous-mêmes est peut être justement le lieu, le socle sur lequel peut se regrouper tout le reste de l'architecture de l'identité de la personne.

Il importe en tout cas pour le Dirigeant d'apprendre à entrer en contact avec cette partie-là, qu'elle soit connotée de valeur humaniste, de valeur ancrée dans des espérances ou des croyances politiques ou qu'elle soit nourrie d'une vie spirituelle, qu'il s'agisse de méditation ou de prière ou de l'appartenance à une confession particulière, dans tous les cas, nous croyons que le Dirigeant comme tout être humain, ne peut que gagner à accueillir cette dimension au plus profond de lui-même qui est sans doute la seule où il pourra trouver le repos de son âme, condition du repos de son esprit et de sa sécurité ontologique.

Notons que le rôle de l'accompagnateur, notamment dans le coaching dont on sait qu'il s'apparente à celui de l'entraîneur d'un champion, est basé sur l'effet Pygmalion bien connu en psycho-pédagogie : c'est-à-dire, celui d'une personne regardant justement en l'autre au-delà de sa performance actuelle, le potentiel qui gît justement dans cette partie la plus profonde de lui-même. C'est par la qualité de ce regard et de la confiance donnée par l'accompagnateur que la personne accompagnée va pouvoir à la fois se ressourcer et retrouver en elle-même la force et la ressource qu'il n'ose peut-être pas directement s'approprier.

6. DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET CONSTRUCTION IDENTITAIRE

En conclusion de notre réflexion, nous voyons qu'en face des enjeux que le Dirigeant se doit de prendre en compte, le résultat de ce travail de développement managérial est fortement conditionné par le développement plus intérieur de la personne, ce que nous appellerons « Développement Personnel » au sens le plus large. L'important dépend de l'essentiel. Nous ne saurions trop insister sur l'enjeu de cette prise de conscience.

(7) Voir note ⑦ pages 12 et 13.

Je voudrais à présent souligner sur deux aspects du développement de l'identité du Dirigeant.

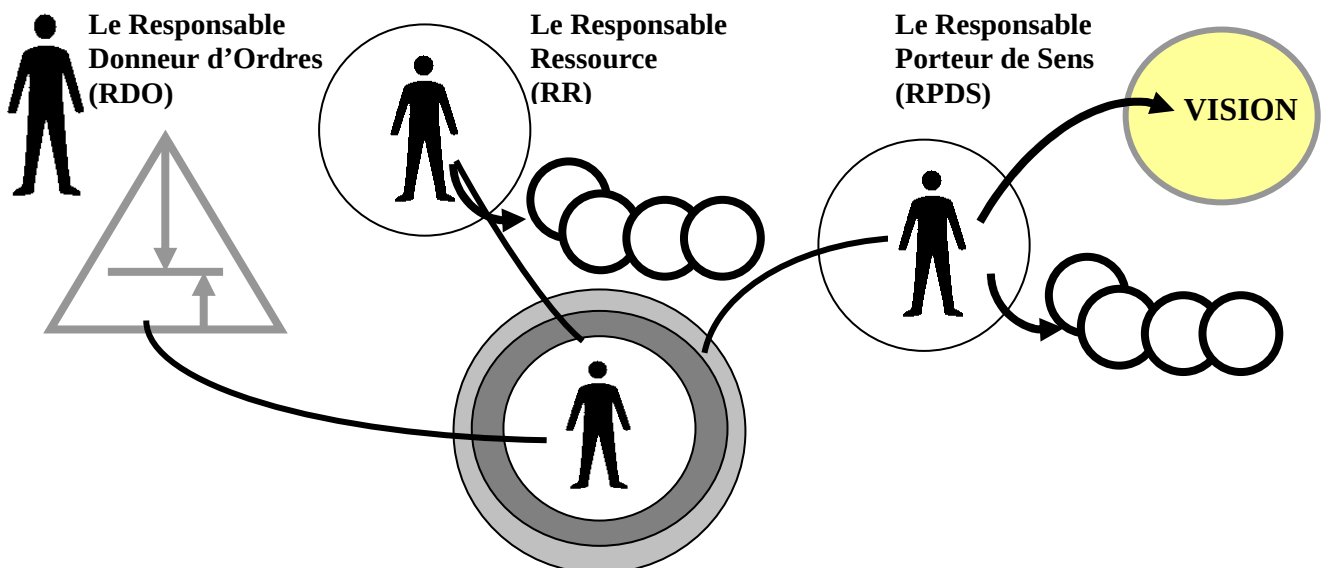
- Sa complexité et son ambiguïté.
- Sa dimension réursive (c'est-à-dire que c'est par le développement de l'autre que le Dirigeant se développe lui-même et réciproquement).

La complexité de ce développement et son ambiguïté

Le Dirigeant mandataire social donneur d'ordres, qui se doit d'être compétent, stratège, leader, manager etc ... en fait doit assumer une responsabilité jusqu'au bout de son mandat vis à vis de son actionnaire, vis à vis des employés etc... il se doit d'être à la fois tous les rôles : donneur d'ordres, arbitre, contrôleur etc ... il n'empêche que dans ce monde de la complexité, il risque de s'enfermer dans un rôle d'expert ou de hiérarque et d'empêcher ainsi le développement de ses collaborateurs, de ne pas être la ressource dont les autres ont besoin. Il lui faudra donc apprendre à gérer plus les processus que les contenus, à accompagner des personnes. S'il a été coaché, à devenir à son tour « manager coach », à être plus un homme de management de projets transverses, coordonnant et facilitant des processus en étant entouré de personnes souvent plus compétentes que lui dans leur domaine. Bref devenir un « Homme-Ressource ».

En revanche, il y aura à intégrer cette troisième dimension de Responsable Porteur de Sens, c'est-à-dire de celui qui sait créer et co-élaborer avec ses collaborateurs une ou des « visions partagées » et qui, tout en étant capable de donner la direction, être à l'écoute des signaux légers et des émergences que lui signalent ses collaborateurs pour reconfigurer avec eux en permanence la vision.

Il y aura donc continuellement à intégrer dans son fonctionnement ces trois dimensions et les contradictions qui en relèvent : est-ce que ce sont les autres qui décident ou lui ? Est-ce que ce sont les autres qui doivent écouter ou lui ? Est-ce que c'est lui qui a les initiatives, est-ce qu'il doit les laisser aux autres ? etc ... tout en faisant les arbitrages et en prenant les décisions difficiles que seul, par son statut, il est habilité à prendre. C'est pour assumer la complexité de ces rôles qu'il faudra avoir acquis une **liberté intérieure que seul un travail de développement personnel intense amené par l'expérience de la vie ou par un travail sur soi lui permettra d'atteindre.**



Le responsable a la lourde tâche d'intégrer ces 3 niveaux d'identité en restant à la fois Responsable Donneur d'Ordres et s'« accomplissant » en Responsable Ressource et Responsable Porteur de Sens.

La dimension réursive du développement.

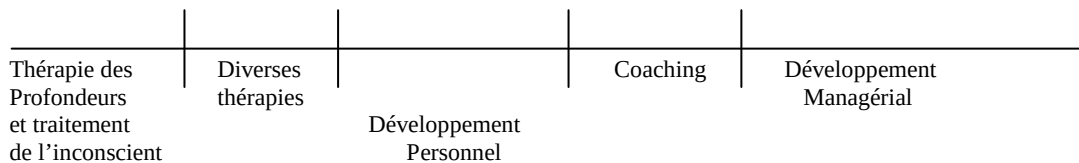
Le fait de se développer lui-même sera extrêmement enrichi par la façon dont il aura su développer et accompagner les autres. Comme le philosophe Emmanuel Levinas a su si bien nous le rappeler, l'altérité est au cœur de notre ontologie. Autrement dit, notre capacité d'homme de relation est constitutive même de notre propre identité individuelle. Nous sommes des êtres de relation et non pas des individus isolés. Nous ne pouvons dissocier le développement personnel de l'attention au développement de la capacité d'écoute et de la capacité d'accueil de l'autre en tant que personne. Ainsi le développement personnel du Dirigeant sera fait au moins autant de l'attention qu'il portera au développement de ses collaborateurs que du temps qu'il passera à être lui-même écouté et à se développer lui-même individuellement.

Nous voyons qu'au-delà du développement individuel de la personne, la capacité à contribuer au développement des autres dans une relation individuelle comme dans une relation collective, sera la mesure même de son développement. Ceci met en perspective l'importance du développement du Dirigeant qui, comme nous le disions au départ, est la mesure même du développement que l'on peut attendre de l'entreprise dont il a la charge.

Notes

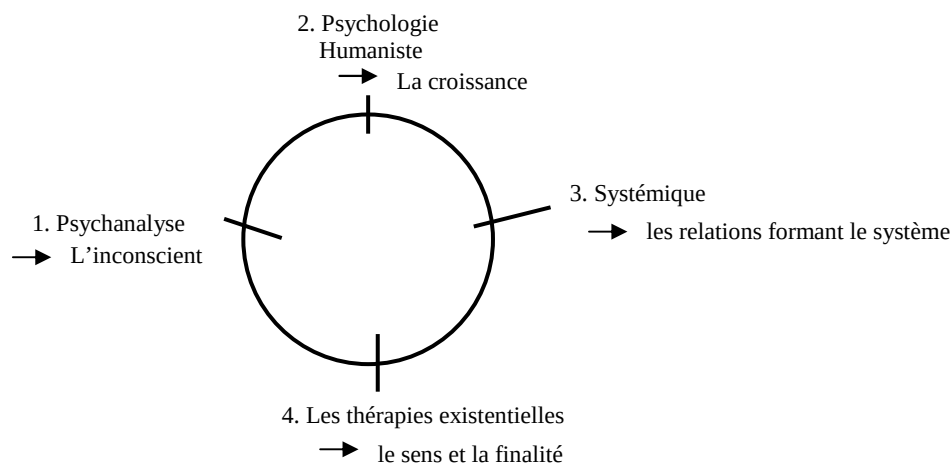
- ① J'appelle « sécurité ontologique » l'état de sérénité – certes toujours relatif – mais réel, où peut se trouver un responsable qui a suffisamment confiance en lui-même, en la situation, en la vie et dans les autres, pour s'accepter tel qu'il est inconditionnellement sans croire qu'il a sans cesse à prouver ses compétences, son pouvoir, son importance ou de répondre à un besoin irrépressible d'être aimé. Il sait suffisamment qui il est et, sans orgueil ni vanité, il a une sécurité intérieure qui fait qu'il n'est plus dépendant de la parole des autres. Il s'est constitué en tant que sujet, conscient de ses limites, il s'autorise de lui-même : de là vient son « autorité ».
- ② Clubs :
 APM : 6, avenue Marceau – 75008 Paris – Tél. 01 40 70 15 93
 Germe : 15, rue du Puits – 17460 Chermignac – Tél. 05 46 74 75 66
 Baltimore : 12, rue de l'Eglise – 75015 Paris – Tél. 01 56 77 01 77
 EVH : 22, allée de Chaponval « Les Tuileries » - 78590 Noisy-le-Roi Tél. 01 34 62 66 78
- ③ Cf. « Oser la Confiance » co-auteur avec Bertrand Martin et Bruno Jarroson – INSEP EDITIONS
- ④ Cf. O. Lecerf « Au risque de gagner » Editions De Fallois
- ⑤ Cf. « Engagements, Espoirs, Rêves » A. Godard et V. Lenhardt, Editions Village Mondial p.163
- ⑥ Peut-être est-il approprié de préciser davantage ce que j'appelle « Développement Personnel » et « Thérapie »

➤ Développement Personnel



Je situerai le « Développement Personnel » au sens restreint, comme je le montre sur le schéma ci-dessus entre les approches fondamentales sur l'inconscient telles que les psychanalyses, les diverses thérapies qui prennent en compte la globalité de la personne en situation, comme le font les thérapies humanistes et systémiques d'une part, et d'autre part, le coaching et la formation. Ce sont des espaces où, sans aller nécessairement jusqu'à un travail en profondeur, la personne développe sa conscience sensible, sa créativité, ses compétences et son bien-être : ce sont par exemple, les stages ou activités de massage, d'expression corporelle ou orale, de yoga, d'entraînement à l'écriture ou aux pratiques artistiques, etc ...

➤ Thérapie



Par « thérapie » nous situerons (hors du champ de la médecine ou des activités paramédicales) 4 domaines :

1. Les approches psychanalytiques dont le champ sera principalement la prise en compte de l'inconscient, et la finalité, la libération de ses blocages inconscients et l'accès à ses motivations profondes (Freud, Jung, Lacan, Adler, etc ...)
2. Les approches de la Psychologie Humaniste, dont les champs seront l'intégration du corps, des émotions, des champs cognitifs et comportementaux. On citera la bioénergie, la gestalt, l'Analyse Transactionnelle, la PNL, la Psychosynthèse, etc ... Leur finalité réside dans le fait de restituer à la personne la prise de responsabilité de sa vie et de sa croissance, en plus de la guérison des symptômes.
3. Les thérapies systémiques, qui ont pour champ moins la vie intrapsychique de la personne que l'organisation des relations du système dont elle fait partie – leur finalité réside dans la restitution au système de sa capacité à s'autoréguler et d'arriver à identifier ses problèmes et de les résoudre. L'approche la plus connue est celle de l'Ecole de Palo Alto.
4. Les thérapies existentielles : elles ont pour champ l'accès au sens de l'existence mais moins en terme de causalité (la réponse à la question « pourquoi , ») qu'en terme de finalité (la réponse à la question « pour quoi ») et de choix de valeurs. Victor Frankl, et sa Logothérapie, en est sans doute la meilleure référence.

- ⑦ Nous faisons référence à la métaphore d'E. Berne dans « Que dites-vous après avoir dit « bonjour » Ed. Tchou E. Berne, fondateur de l'Analyse Transactionnelle évoque la grenouille que nous sommes devenus sous le poids des mauvaises influences et des décisions prises dans l'enfance, alors que le Prince que nous sommes réellement ne cherche qu'à être transformé à nouveau par le processus thérapeutique.
- Dans le Prince, nous pouvons distinguer suivant notre système de croyances existentielles, spirituelles ou confessionnelles des niveaux d'identité différents et spécifiques.