

Le leader absent

Une de mes premières expériences de consultant, il y a de nombreuses années (1988), m'avait amené à accompagner une entreprise dont le leader était très souvent absent, pour des raisons personnelles, et parce qu'il gérait plusieurs unités de production dans une vaste région. Cette expérience m'avait sensibilisé à l'autonomie, ou plutôt à la dépendance, des équipes. A l'époque mon raisonnement était plutôt du modèle rebelle ! Qu'en est-il lorsqu'un leader cumule plusieurs mandats (une direction d'entreprise et une présidence de syndicat professionnel, une direction d'entreprise et un poste de maire, une direction d'entreprise et une mission de juge au tribunal de commerce), à l'heure où la culture tendrait vers le non cumul ?

Une intervention récente de coaching m'a donnée l'idée de développer quelques analyses à propos de ce thème, avec l'aide de la TOB (la théorie organisationnelle d'Eric Berne) et de l'analyse transactionnelle. Le coaché est un des directeurs d'une structure publique de grande taille. Son directeur général est en même temps maire de sa ville. La description de la situation est réalisée par le directeur technique qui vit la situation avec difficulté depuis plusieurs mois, si ce n'est années. Le coaching ne porte pas sur cette situation, mais elle constitue le contexte des difficultés du manager. Le coaching d'équipe réalisé avec le CODIR permettra d'apaiser les tensions.

Disons le tout de suite, l'absence relative du leader n'est pas un problème en soi, mais elle nécessite une organisation et des contrats spécifiques. Lorsque cela n'est pas le cas, il existe un risque que s'établisse un processus que l'on pourrait décrire comme négatif, car il va diminuer la confiance et le nombre de transactions positives échangées. La relation entre le leader et les autres managers se tend, les absences sont vécues comme de plus en plus criantes. Cette situation peut générer de l'agitation (des réactions d'opposition au leader). A terme, le leader pourra devenir le responsable désigné des dysfonctionnements, (au début hors de sa présence, dans les passe-temps des membres du groupe de direction), puis sous la forme de jeux psychologiques, directement avec lui.

Quelques pistes pour comprendre la situation

Ajustement d'imgo

La relation au leader d'un groupe est symptomatique du fonctionnement global de la structure. L'élément le plus significatif sera la manière dont le groupe structure le temps social, ce qui traduira de manière observable la possibilité de relations de qualité entre les personnes et leur engagement dans la relation. La structuration du temps représente (met en scène) l'ajustement d'imgo, c'est l'ajustement de la représentation que chaque personne du groupe se fait du fonctionnement du groupe

et particulièrement de ses relations au leader, avec la réalité (vu comme une représentation Adulte communément partagée de la situation). L'absence du leader, si elle ne donne pas lieu à contractualisation, ne permet pas les échanges de qualité nécessaire à une évolution de l'image de chacun. Ce qui a besoin d'être dit pour ajuster des représentations de la réalité et les négocier n'est pas accessible, il n'y a pas de possibilité de proximité relationnelle. L'Enfant est le plus souvent trop présent, avec des peurs et des colères non exprimées.

Jeux de pouvoir

L'absence du leader peut conduire à ce que des membres du groupe le plus proche du leader prennent d'une manière réelle ou symbolique sa place lors de ses absences. Lorsque c'est le cas, il y a des jeux de pouvoirs entre membres, par exemple sous les formes :

- « *S'il était là, je suis sûr qu'il dirait ça, qu'il prendrait telle décision* »
- « *Il est pas là, il faut bien qu'on prenne une décision* »
- « *Les urgences commerciales sont quand même plus importantes que les problèmes de production* »...

révélant ainsi les habituels jeux du système. Les jeux de pouvoir non régulés vont conduire à un retrait des personnalités les plus « douces » de la relation, avec une forte diminution de la cohésion du groupe et de la coopération.

Un autre jeu de pouvoir fréquent repose sur la recherche pour certaines personnes dans la situation vécue comme difficile du maintien d'un lien spécifique avec le leader. Pour cela, il est possible de donner des informations de première main sur les processus internes qui se sont déroulés pendant l'absence du leader (passe-temps négatifs ou bruits de couloir).

D'autres jeux de pouvoir peuvent porter sur la solution à apporter au problème vécu. Ces réflexions ne sont pas nécessairement évoquées, mais elles peuvent perturber le cours des pensées de certains et se traduire par une aggravation du retrait de la relation.

- « *Comment faire pour le faire partir ?* »
- « *J'en ai parlé au Président, il ne trouve pas cette situation normale* ».

Attentes de rôles

Lorsque les attentes de rôle envers le leader ne sont pas exprimées et négociées par l'Adulte, ce sont les besoins anciens de l'Enfant et les représentations parentales de ce que devrait être un leader qui vont prendre le pas. L'expression peut souvent être réalisée à partir de l'Enfant Adapté rebelle, qui montrera ainsi que la figure d'autorité n'est pas fiable (conformément à ce qu'il croit depuis son jeune âge).

- « *le poste, il prévoit un directeur à temps plein* »

- « *un directeur, c'est fait pour être présent et prendre des décisions, on peut pas nous demander de le faire à sa place* »
- « *quand il est là, il répond aux mails de son autre boulot* »
- « *il prend des décisions trop rapides, mal préparées* »
- « *il a pas le temps de vraiment savoir ce qu'on fait* »
- « *il arrive, il nous donne des consignes et basta, il est déjà parti* »
- « *je vais pas quand même le remplacer, chacun son job* »
- « *on arrête pas d'essayer de combler les trous* »

La présence effective de l'Enfant Adapté rebelle, amène la personne à méconnaître les options Adulte face à la situation, elle peut en arriver à ne voir la situation de l'entreprise qu'à travers l'absence du leader, oubliant même qu'il est quelquefois présent et qu'il prend des décisions.

En termes d'analyse transactionnelle, le groupe peut montrer sa difficulté au travers de comportements passifs (attente du leader pour des décisions banales, épuisement des membres de l'équipe, retard de traitement des questions posées par l'environnement), de l'agitation (tentatives de putch).

Quelques pistes pour élaborer une stratégie

Hors période de crise, l'organisation n'a pas besoin d'un leader présent quotidiennement. Ce qui maintient la difficulté, c'est que la situation n'est jamais évoquée directement avec le leader, on ne parle pas directement de la situation, on essaye de « faire comprendre ». Le risque de l'évoquer en dehors d'un accompagnement externe (coaching de l'équipe) est de transformer un conflit larvé en jeu psychologique. Il est possible que l'annonce soit persécutrice et que le leader escalade dans la persécution « *oui, si vous étiez plus autonomes, la question ne se poserait même pas* », ou se justifie dans une position de victime. Il peut également ressentir l'intervention comme une exclusion et vivre une tension forte le maintenant dans son système habituel de fonctionnement (rigidification de la relation). Une autre option étant qu'un tiers prenne sa défense à partir d'un processus de sauvetage. Dans ce cas de figure et si l'on souhaite réellement résoudre la situation, le coaching d'équipe est une bonne option.

La piste principale est de construire entre les membres concernés (l'équipe de direction) et le leader, des contrats qui permettront de développer de l'indépendance chez les membres, avec de l'entraide et de la coopération entre eux. Il s'agit d'évoquer directement l'absence relative du leader (un sujet de 'conversation courageuse'), puis de convenir de modes de fonctionnements adéquats.

Dans le cadre d'un accompagnement externe à l'entreprise (coaching d'équipe), trois questions peuvent être posées aux membres du groupe et au dirigeant, pour un partage de représentations, base du travail d'élaboration de solutions :

- Quels sont les éléments factuels qui pourraient indiquer qu'il est nécessaire d'avoir un leader présent à 100 % ?
- Quelles sont les pressions qui s'exercent sur le groupe en l'absence du leader ?
- Est-ce que l'organisation est en période de crise ?

Lors d'un coaching d'équipe, les sujets apparus comme prioritaires sont : les prises de décision, la qualité de l'information transmise, la définition des priorités.

Ajustement d'image

Après définition des règles de fonctionnement, il est souhaitable de recréer du lien au sein du CODIR, d'apprendre à se connaître mieux. L'ajustement d'image permettra de considérer le leader comme une personne et pas simplement comme une « figure d'autorité », d'apprécier ses qualités et d'accepter ses limites. S'il existe de nombreuses techniques (de la chaise chaude, à l'échange médiatisé de signes de reconnaissance), je suis vigilant à ce que l'échange émotionnel soit cadré dans cette première partie du travail. Le travail avec l'Adulte de définition des options me semble prioritaire à la description des plaintes de chacun et aux tentatives de justification.

Il est possible néanmoins de travailler sur le vécu de chacun, au travers d'une question telle que « En quoi cette situation pose-t-elle problème ? » L'expression juste porte alors sur les difficultés ressenties par chaque personne dans la situation, l'impact de l'absence sur son activité, au plus près de ce qu'elle vit. Cette expression est généralement non culpabilisante.

L'expression des attentes de rôle (listées sur un ou plusieurs paper-board, sans intervention du leader) est l'occasion de vérifier pour chacun que seul un surhomme pourrait répondre à la perfection à chacune des attentes et besoins des membres du groupe. Cette liste donne lieu à négociation, identification de l'important et de l'accessoire et permet au leader de clarifier son point de vue et ses propres attentes envers ses collaborateurs.

Cette première séance de travail peut être l'occasion pour le leader de donner des signes de reconnaissance spécifiques sur la manière dont le comité de direction gère l'absence du leader, prend les décisions, organise l'activité, donne de l'information. Le leader devra avoir à cœur par la suite d'interroger les personnes, lorsqu'il est présent, sur les réussites et la manière dont ils ont pu traiter les difficultés rencontrées.

La question qui va ensuite orienter la suite du travail peut être par exemple : « Comment allons nous faire ensemble pour vivre bien dans l'équipe de direction ». Elle permet de repérer ce qui d'ores et déjà se passe bien.

Préparer les prises de décision

Identifier les besoins en prise de décision, contractualiser les processus nécessaires et clarifier les délégations. Cette intervention a pour objectif de développer la subsidiarité, c'est à dire de permettre de prendre les décisions au niveau le plus adéquat avec les problématiques et les possibilités de mise en œuvre des solutions.

Ce qui nécessite d'identifier pour chaque N-1 :

- les domaines ou la prise de décision doit être concertée avec le leader,
- les domaines ou la prise de décision est possible pour le manager, avec information du leader,
- les domaines ou la prise de décision doit être réalisée avec ses pairs. Créer un collectif de décision, en identifiant les domaines et les processus qui permettront de prendre des décisions efficaces.

Le leader devra alors apprendre à soutenir les décisions prises, même lorsqu'elles diffèrent de ce qu'il aurait fait. Et peut-être envisager de nommer un adjoint qui aiderait à la prise de décision en l'absence du leader.

Clarifier les rôles non déléguables du leader

Il est utile que le leader affirme son positionnement, qu'il décrive la manière dont il va se centrer sur ce qui est non déléguable et la manière dont le groupe va lui permettre d'effectuer ce travail. Exemples de sujets à envisager :

- o la protection contre la pression de l'environnement,
- o les décisions qui engagent la survie de l'organisation,
- o l'identification des éléments stratégiques de l'environnement,
- o la dynamique de vision et de maintien d'objectifs ambitieux,
- o les relations stratégiques à l'environnement,
- o le maintien de la cohésion au sein du comité de direction.

Structurer les retours d'information.

La présence limitée du leader l'amène à une perte d'information. Il a à se positionner avec le groupe sur la manière dont les informations produites ou obtenues lors de ses absences lui sont elles transmises : objectif, forme, fréquence, contenu...