

Processus négatif généré par le leader

Dans son ouvrage « Structure et dynamique des groupes et des organisations », Eric Berne, le fondateur de l'Analyse Transactionnelle fait un travail fondamental d'analyse des organisations, il montre et nomme les phénomènes qui se passent entre les membres d'un groupe ou d'une organisation entre eux et avec leur leader. Il nomme ainsi les attaques sur le leadership 'agitation'. Il s'agit par exemple de la remise en cause de l'autorité d'un formateur « dites c'est intéressant votre théorie, mais ce n'est pas applicable sur le terrain », les manifestations et préavis de grève, les tracts distribués par un syndicat revendicatif contre les actionnaires. L'agitation est une forme de processus interne à l'organisation qui touche à la frontière majeure séparant les membres du groupe des leaders.

Il me semble pour ma part que dans bien des cas, l'agitation est générée par le leader lui-même, par une absence de conscience de l'impact de ses actions ou paroles sur les professionnels. Il va générer ce processus à partir de ses propres fonctionnements scénariques, ou de ses croyances concernant les modes et modalités de management.

Prenons quelques exemples de processus générés par le leader et de leurs implications :

- **la qualité des signes de reconnaissance** : en transmettant exclusivement des critiques négatives à ses collaborateurs, en vertu du principe qui dit « *quand ça va bien, c'est pas la peine de le dire* », le leader va démotiver et exaspérer les professionnels, l'agitation viendra tôt ou tard sous la forme de revendication à une meilleure communication et à plus de reconnaissance « *on n'est pas reconnu, on voit pas pourquoi on devrait continuer à donner autant à l'entreprise* ».
- *Michel est le responsable de production d'une unité d'embouteillage de vins, il est très exigeant et pointe à ses collaborateurs tous les éléments négatifs de la production en réalisant des « contrôles express » sur les lignes : étiquettes de travers, palettes pas rangées. Chacun reconnaît ses compétences professionnelles mais a bien du mal avec ses modes relationnels. Les timbres accumulés par les professionnels sortent lors d'une demande de participation à des groupes qualité, personne ne s'inscrit sur les listes de volontaires (élément de processus qui montre l'agitation par une non réponse à une demande du leader). Michel obtient comme réponse à sa demande : il faudrait d'abord commencer par nous remercier pour les efforts qu'on a fait jusqu'à aujourd'hui.*
- **l'annonce du changement** : en en partageant pas le diagnostic de la situation, les liens entre le changement annoncé et les évolutions de l'environnement ; le changement proposé et les nouveaux objectifs de l'entreprise ; en présentant uniquement ce qui doit changer, le leader va déclencher des positions de rébellion de la part de ses collaborateurs. Il est alors facile de dire qu'il s'agit de résistance au changement. L'agitation pourra ainsi être syndicale ou plus diffuse parmi les professionnels.
- *Anne Louise est responsable d'une unité de production de médicaments appartenant à un grand groupe industriel. Les nouvelles consignes de la direction prônent la création d'un organigramme matriciel avec la création d'une double relation : hiérarchique avec le directeur de site et fonctionnelle avec un responsable des opérations industrielles au siège parisien. Les informations*

obtenues sont très laconiques. Anne-Louise, va dans un premier temps refuser de communiquer avec le responsable des opérations industrielles dont elle ne comprend pas la mission.

- **la perte de sens** : c'est sans doute le plus insidieux des processus, la perte de sens prend du temps, et elle conduit au désinvestissement des professionnels. L'agitation va s'observer au travers des rencontres dirigeants salariés ou les sujets traités seront éloignés de la
 - *Dans cet établissement médico-social, œuvrant dans le secteur du handicap, l'ensemble des professionnels se plaint du manque de ressources pour faire le travail demandé. Les aides soignantes et AMP, les éducateurs, les infirmiers posent à chaque réunion ou lors de chaque projet le problème des moyens insuffisant.*
Le projet d'établissement est lui-même axé sur une demande de moyens qui n'est pas facilement acceptable par les instances chargées du financement de ces établissements. Sous une forme de processus parallèle les dirigeants parlent de moyens lors de chacune des relations avec les instances de financement.
L'établissement s'engage dans des achats de matériel, dans la réfection des locaux, dans la construction d'une nouvelle cuisine... Tous les projets portent sur la rénovation des moyens matériels. Les dirigeants comme les professionnels ont perdu en partie le sens de leur action, qui est certes de pallier au handicap des personnes, de leur offrir un lieu de vie moderne et sécurisant, mais aussi et surtout de créer de la relation, du bonheur ou au minimum du bien être relationnel.
L'agitation s'observe dans chaque réunion entre les professionnels et les dirigeants ou la question des moyens et de l'incapacité à travailler dans des bonnes conditions est le sujet principal. L'usager a été perdu de vue.
- **l'absence de projet porteur et de définition d'objectifs** : l'absence d'objectifs clairs d'activité participe comme la perte de sens à la réalisation de l'activité sans implication des professionnels, cette situation génère une forte attente de stimulation et de reconnaissance et rend souvent difficile la communication entre les professionnels et les leaders.
 - *Adrien est le directeur d'une pouponnière qui accueille des enfants pour le compte du conseil général. Son équipe demande l'intervention d'un coach pour résoudre les tensions relationnelles. Claude est une coach expérimentée, elle écoute le responsable de la structure, puis les délégués du personnel qui lui disent combien l'ensemble du personnel se sent en difficulté, voire en souffrance et combien les relations avec Adrien sont tendues. Une réunion avec grande partie du personnel permet d'identifier des moments où tout « allait bien » c'est-à-dire quand Adrien a repris la direction de la pouponnière et qu'il y avait « plein de projets et de choses à faire ». L'usure, l'absence de projet a mis l'accent sur les difficultés de communication d'Adrien. Claude a permis au groupe de recréer du projet et également d'apprendre à s'écouter, à partager des sentiments de manière plus fréquente.*

A vous d'identifier les processus qui vous semblent générer de l'agitation de la part des membres et pourquoi pas de me les communiquer en commentaires.