

Article paru le 13 décembre 2004 dans Le Figaro

LE FIGARO
ENTREPRISES

Hystérique ou obsessionnel ?

Par Pierre BLANC-SAHNOUN
Coach et conseil de dirigeants

L'entreprise et ses cadres, c'est une communauté réduite aux aguets. Cette liaison mouvementée, avec ses crises, ses réconciliations, ses promesses non tenues, ses coups de canif dans le contrat qui alimentent rumeurs et rituels, constitue le fonds de commerce de plus d'un consultant. L'un d'entre eux, Gérard Pavy, sociologue et psychanalyste, propose une lecture originale¹ : les dirigeants seraient des obsessionnels et les cadres des hystériques. D'où leur incapacité à se comprendre.

- L'obsessionnel cultive le secret et la manie de tout contrôler.

Confronté à un collaborateur qui lui rapporte une difficulté, son réflexe de défense consiste à ne rien entendre et à entretenir une attitude de « déni ». Même dans les cultures d'entreprise qui prônent la confiance et la transparence, il se garde bien de partager ses réflexions et ses informations.

- L'hystérique, pour sa part, a besoin d'être reconnu. Il ira donc jusqu'à créer des problèmes pour montrer qu'il est indispensable... pour les résoudre. Vivant dans de petites unités opérationnelles, il forge une culture d'équipe souple et affective, fondée sur le respect et la confiance. Autant de vertus qu'il attend de son dirigeant... qui est incapable de les lui donner. Et c'est pour ça que votre fille est muette !

- Si vous êtes un dirigeant, il vous faut donc tenir compte du mode de fonctionnement « hystérique » de vos collaborateurs et arrêter de les considérer comme des périphériques indispensables mais faillibles de votre unité centrale. Allez passer du temps dans ces petites équipes opérationnelles qui accomplissent chaque jour des miracles dans l'ombre. Dispensez les de devoir créer des problèmes pour exister et appréciez à sa juste valeur leur créativité dans la résolution des problèmes réels.

- Si vous êtes un opérationnel, acceptez que vos dirigeants ne puissent pas tout vous dire mais demandez leur en échange de moins se retrancher derrière les procédures et les protocoles, mais de faire leur boulot qui consiste aussi à donner du sens, à raconter en permanence sa propre histoire à l'entreprise.

Tel est l'enjeu : arriver à faire communiquer les hystériques et les obsessionnels autour d'un projet commun qui leur permette de dépasser leur enlèvement pathologique pour découvrir les bienfaits d'une relation d'adulte à adulte. Le mot magique est le suivant : la confiance.

¹ Journal du management, 22 11 04