

LC WHITE PAPER SERIES

# LES VOIES DU PARTENARIAT (PATHWAYS TO PARTNERSHIP)

**Bob Anderson**

*Directeur du développement et co-fondateur*

LEADERSHIP  
CIRCLE®

# TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUCTION</b>                                      | 3  |
| <b>LE CYCLE DE CONTRÔLE - DÉPENDANCE</b>                 | 5  |
| Prise/Déni de Responsabilité                             | 5  |
| Agressivité et Prudence                                  | 5  |
| Méfiance, Secret et Reproche                             | 6  |
| Surcharge et Impuissance                                 | 6  |
| <b>L'ORIENTATION DU WORKSHOP, RÉSOLUMENT PERSONNELLE</b> | 7  |
| <b>FONDEMENTS THÉORIQUES</b>                             | 8  |
| Deux structures de personnalité opposées                 | 8  |
| <b>LE CHEMIN DU CHANGEMENT</b>                           | 13 |
| <b>CONCLUSION</b>  | 15 |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b>                                     | 16 |

## INTRODUCTION

Les organisations d'aujourd'hui évoluent dans une même direction. Aux Etats-Unis, pendant des années, nous avons été mitigés quant à la nécessité d'une forme de management plus participative. Récemment, cependant, un consensus clair a émergé sur le besoin d'une participation massive à tous les niveaux afin de réussir à l'avenir. Nous nous éloignons des organisations patriarcales descendantes, où quelques personnes sont responsables du succès de l'entreprise, pour adopter une structure organisationnelle beaucoup plus ascendante et autogérée. Dans cette nouvelle organisation, chacun assume la responsabilité de la réussite de l'entreprise et participe à la fois à ses résultats et à son processus de prise de décision.

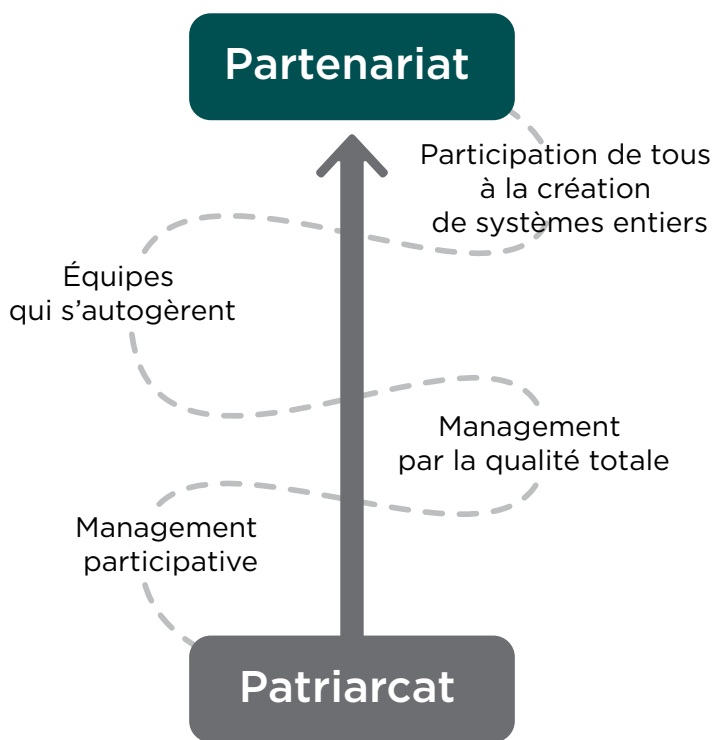
De nombreuses organisations sont aujourd'hui bien entrées dans cette transition. Beaucoup ne font que commencer le processus, et certaines en sont encore au point de départ. Cet article n'a pas

pour but de vous convaincre de vous lancer dans cette aventure. Il part du principe que si vous envisagez de participer à cet atelier, c'est que vous êtes déjà sur la route ou que vous vous êtes déjà engagé dans la voie de la responsabilisation. Quel que soit le stade où se trouve votre organisation sur cette voie, la traversée de ce processus est souvent difficile. J'ai créé cet atelier parce que je constate que des organisations sont bloquées à un stade de la transition en particulier.

*Pathways to Partnership* traite de la manière dont, malgré les meilleures intentions, les personnes de l'organisation bloquent leur propre progression. Le besoin d'un tel atelier m'est apparu de manière inattendue. À l'époque, je travaillais avec un cadre supérieur que l'on pourrait facilement décrire comme un leader éclairé. Quelqu'un de profondément engagé dans le changement de l'organisation, dans la responsabilisation des personnes, dans la décentralisation vers le bas du processus décisionnel et dans un service client extraordinaire grâce à la participation de tous les membres de

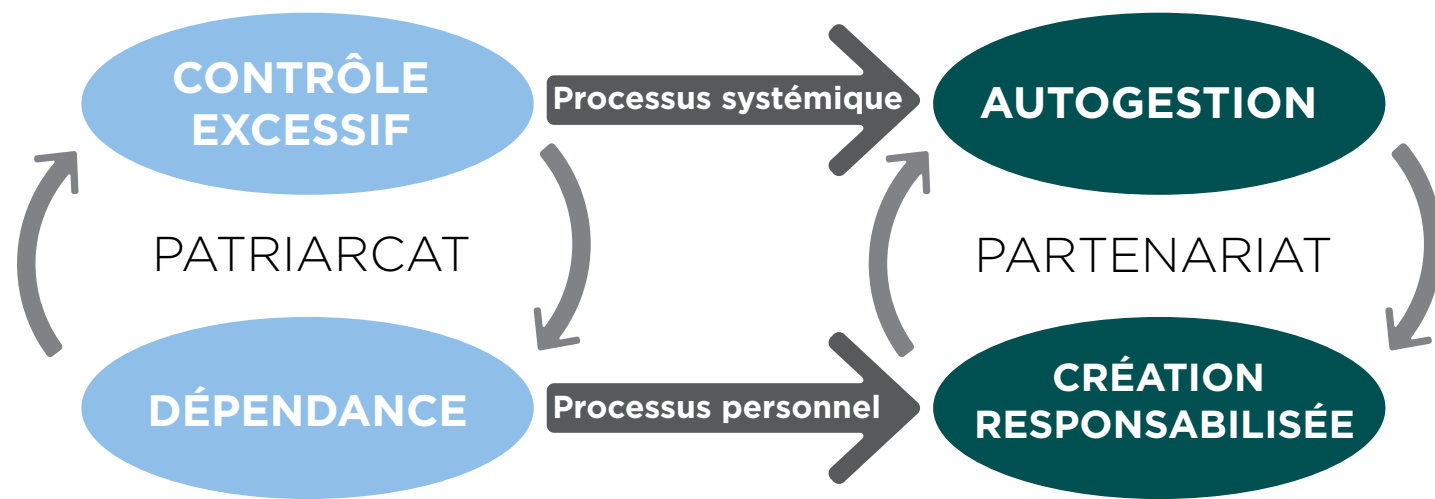
l'organisation. Son comportement, cependant, m'a surpris. Il manageait comme il avait l'habitude de le faire, tout en parlant abondamment de responsabilisation.

Ce workshop est le fruit de nombreuses expériences similaires : il s'agit du travail en étroite collaboration avec des personnes de tous niveaux qui s'engagent en faveur de la responsabilisation, et de les voir tomber dans d'anciens schémas de comportement (contrôle excessif au sommet, prudence au milieu, rejet de la responsabilité depuis la base, etc.) qui compromettent l'effort de changement. Ces comportements conduisent à la création d'informations contradictoires, qui créent à leur tour un climat de méfiance au sein de l'organisation.



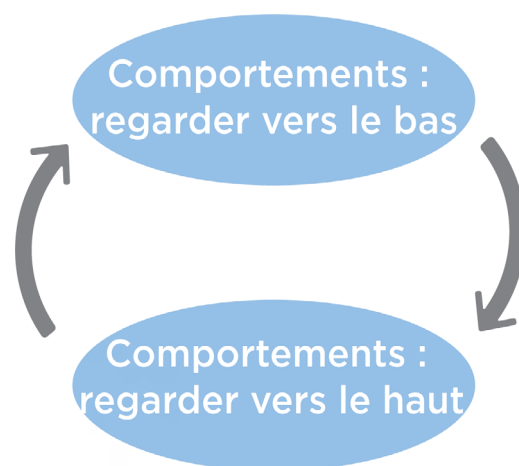
En conséquence, les employés de tous les niveaux évitent de prendre au sérieux cet effort de changement. Ils restent sur le banc de touche, en attendant de voir dans quel sens le vent finira par tourner. Le problème est rarement le degré d'engagement (ou l'intention), mais plutôt la ténacité des anciens comportements.

J'ai été encore plus surpris, en travaillant avec des personnes engagées dans le changement, d'en voir certaines utiliser d'anciens comportements sans en être conscientes. Les incohérences entre leurs comportements et la direction du changement n'étaient pas du tout évidentes pour elles. Je pensais que, parce qu'elles étaient engagées, leur comportement suivrait naturellement. Le fait que cela ne se produise pas suggère que nous sommes tellement habitués aux systèmes patriarcaux et descendants

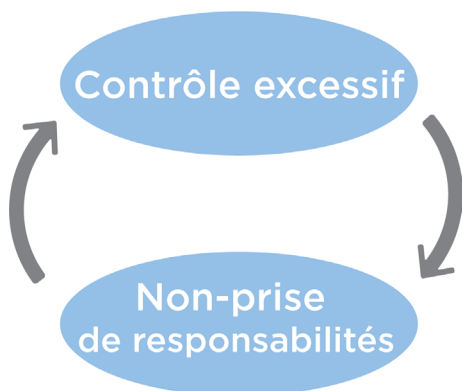


que nous sommes aveugles aux nombreuses façons dont nous “agissons” continuellement dans ce système. Lorsque nous essayons de changer le système, nous nous heurtons à nous-mêmes. Nous sommes les premiers obstacles. De plus, nous ne nous rendons même pas compte que nous sommes en travers du chemin. L'article “*Pathways to Partnership*” est conçu pour s'attaquer aux comportements qui maintiennent le contrôle au sommet et la dépendance au milieu ou à la base de l'organisation.

Passer du patriarcat au partenariat exige de naviguer sur deux niveaux de manière simultanée : au niveau systémique et au niveau personnel. Historiquement, nous avons principalement focalisé notre attention sur le changement de système et beaucoup moins sur les changements personnels profonds requis pour les personnes de tous les niveaux. Nous avons essayé de changer la culture organisationnelle comme si, en quelque sorte, elle était distincte de nous. Nous essayons de la changer, mais de pas de changer nous-même. Pendant les dix dernières années, j'ai observé des organisations essayant de changer leur culture, et mon observation est que le travail le plus profond est interne. Il est en rapport avec la partie de nous qui a besoin de contrôle et avec celle qui s'accroche à la dépendance. Le travail plus profond consiste en la découverte de comment nous contribuons personnellement à la même culture que nous essayons de changer.



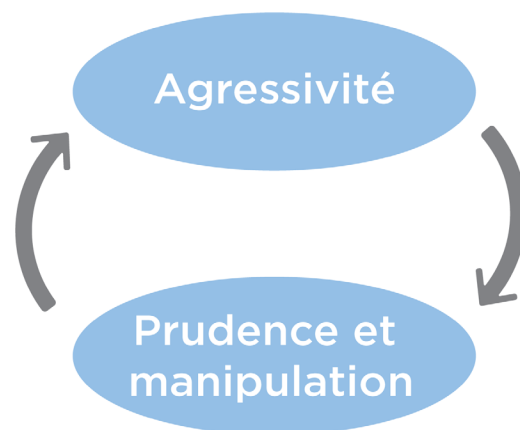
## LE CYCLE DE CONTRÔLE - DÉPENDANCE



Il y a une série de comportements réciproques, qui s'auto-renforcent et qui maintiennent les organisations bloquées dans d'anciens schémas. Lorsqu'on regarde en bas depuis le haut de la pyramide organisationnelle, nous avons tendance à agir d'une certaine manière. Le comportement associé au fait de regarder vers le bas est soutenu par le comportement associé au fait de regarder vers le haut, et vice-versa. Ils sont liés dans un cycle, A entraîne B, qui entraîne A. Chacune des parties contribuant au comportement des autres, il est bien plus facile de voir en quoi les comportements des autres sont responsables plutôt que de chercher notre propre contribution au cycle.

### Prise/Déni de Responsabilité

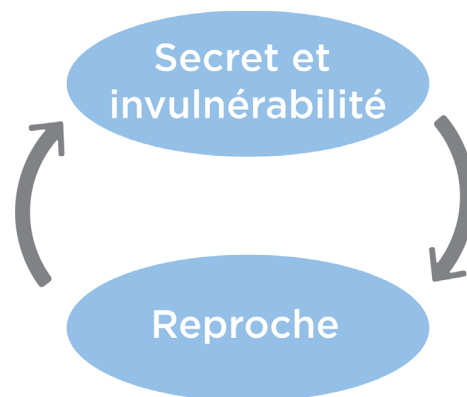
En regardant vers le bas, nous avons tendance à trop contrôler. C'est-à-dire, les managers, qui sont sincèrement engagés dans la responsabilisation, continuent par réflexe et de manière inconsciente de prendre le contrôle, de s'immiscer dans les décisions désormais déléguées, de se préoccuper de détails dont ils n'ont pas à se soucier et de refuser d'accorder les responsabilités promises. En regardant vers le haut, nous avons tendance à prendre trop peu de responsabilité quant au succès de l'entreprise, nous attendons de « ceux d'en haut » qu'ils aient toutes les réponses et qu'ils joignent immédiatement le geste à la parole, nous attendons la clarification des informations contraires avant d'agir, et nous nous donnons l'excuse de « je n'y suis pour rien du bazar dans lequel nous sommes. Si la hiérarchie se ressaisissait, le changement se produirait. ». Ces deux comportements sont liés en un cycle qui s'auto-renforce. Prendre trop de contrôle tout en parlant de responsabilisation encourage « ceux d'en dessous » à ne pas prendre les efforts de changement sérieusement et à ne pas accepter la responsabilité de la réussite. Cela leur permet de continuer à dépendre de « ceux d'en haut ». Il est difficile de déléguer des responsabilités aux personnes qui paraissent manquer d'engagement. Le manque d'initiative de « ceux d'en bas » encourage « ceux d'en haut » à continuer de prendre le contrôle.



### Agressivité et Prudence

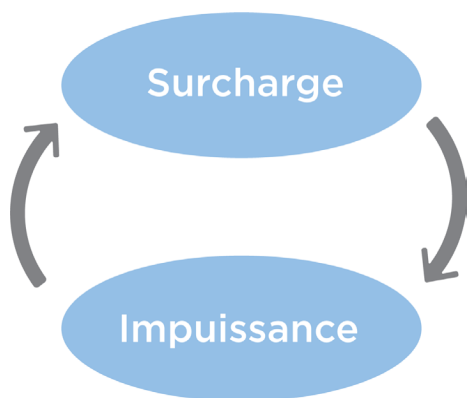
En regardant en bas, certains managers continuent d'agir d'une manière agressive/défensive (en confrontant les autres de manière agressive), qui blesse les autres et les pousse à la prudence. En regardant vers le haut, nous avons tendance à être préoccupés, à agir prudemment. Dans les organisations, la prudence va au-delà de toute rationalité.

Nous avons peur de tomber en disgrâce aux yeux de « ceux d'en haut ». Cette peur est le premier obstacle à la prise de risque qui est requise pour un changement systémique. La prudence mène à la manipulation et limite les actions autonomes et authentiques. Nous attendons l'arrivée d'une culture sûre dans laquelle nous pouvons agir avec grandeur (Block 1987). Les personnes dépensent de l'énergie dans la gestion de leur avenir politique au lieu de prendre des mesures pour créer ce qu'il y a de mieux pour l'organisation. Une fois de plus, il s'agit d'un cercle qui s'auto-renforce. L'agressivité encourage la prudence, et la prudence supporte l'agressivité (en ne relevant pas son incohérence avec la nouvelle culture).



## Méfiance, Secret et Reproche

En regardant vers le bas, nous sommes influencés par la méfiance et le secret qui caractérise les systèmes hiérarchiques. Nous rechignons à partager les données financières, les informations pertinentes, les mauvaises nouvelles et les moments difficiles. Nous pensons qu'en sachant tout cela, les employés ne seraient pas capables de le gérer ou de l'utiliser de manière responsable. En regardant en bas, nous rechignons aussi à partager notre humanité, notre vulnérabilité, notre incertitude, notre confusion, et notre ignorance. Nous croyons que les sentiments, le côté personnel de la vie, n'auraient pas leur place dans les affaires. De plus, nous aurions une mauvaise image (« Ne leur montrez jamais que vous transpirez ») et perdriions en soutien et en crédibilité si nous partagions comment nous nous sentons vraiment. En regardant vers le haut, nous penchons en faveur de la méfiance. Dès qu'une personne est promue, elle devient suspecte. Les personnes en dessous la blessent en l'accusant, en la plaçant sous un microscope et en attendant d'elle une performance irréprochable. Nous pensons que notre méfiance et notre colère envers « ceux d'en haut » sont justifiées. Nous échouons souvent à remarquer que notre méfiance est une réponse à notre propre impuissance, au pouvoir que nous avons abandonné dans notre quête de prudence, et notre refus de prendre nos responsabilités. La méfiance venue d'en bas encourage le secret et l'invulnérabilité de « ceux d'en haut » et vice versa.



## Surcharge et Impuissance

Aujourd'hui les cadres supérieurs nous disent en privé qu'ils sont exténués et surchargés. Nous réduisons les ressources et étendons les engagements organisationnels en même temps. Le désespoir grandissant et le désenchantement se font sentir dans les déclarations comme « Combien puis-je donner ? Peu importe combien je donne, ce n'est pas suffisant ». Les « personnes en-dessous » vivent le même type d'épuisement, mais celui-ci provient de leur impuissance. Tout est prioritaire, ils sont trop prudents pour refuser, pour établir des priorités raisonnables, et confronter les limites. Par conséquent, les sentiments d'impuissance et d'impossibilité de faire avancer les choses grandissent.

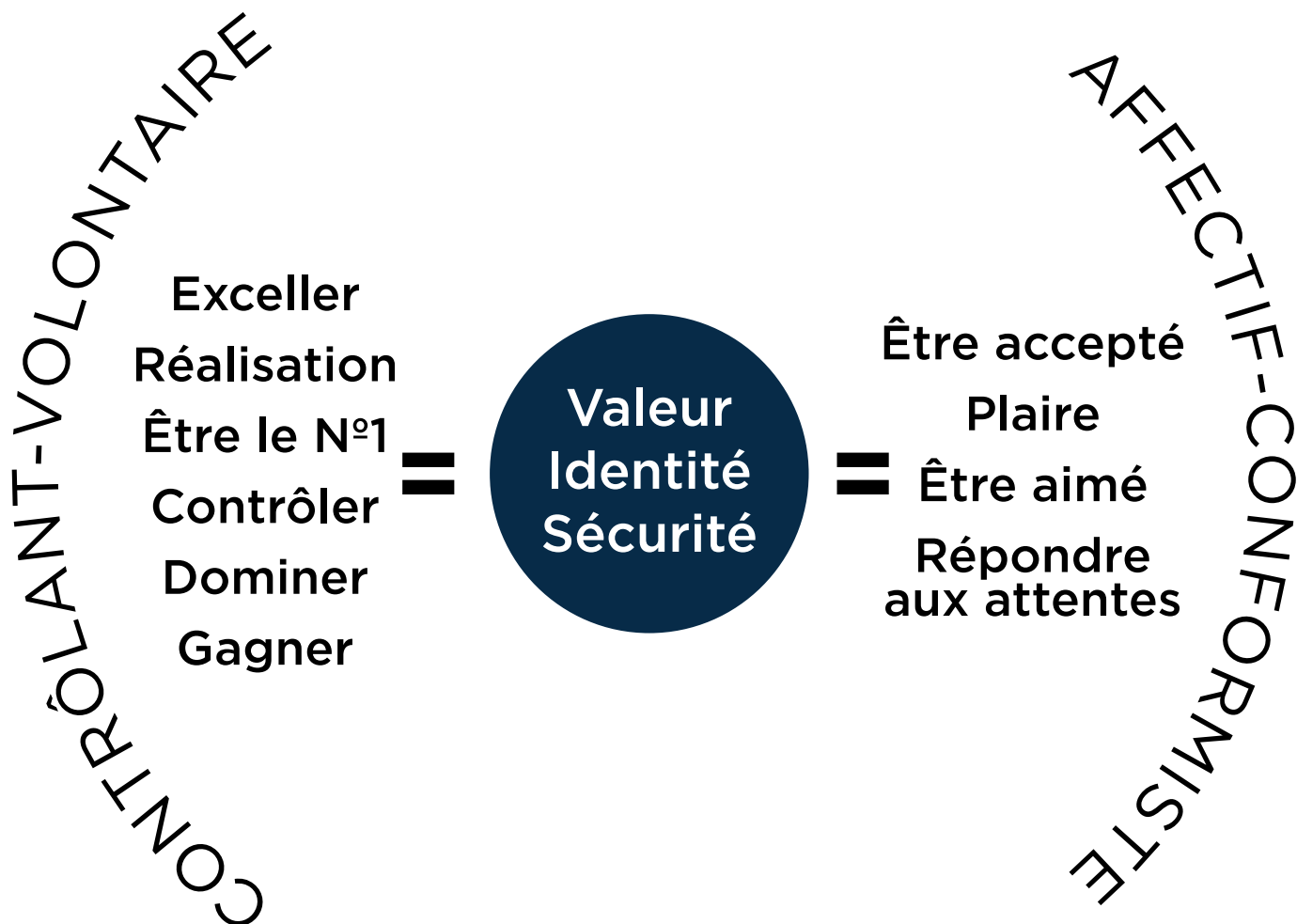
En regardant vers le bas, les leaders ont tendance à établir une nouvelle vision sans enquêter sérieusement sur les changements de comportements qui sont requis pour soutenir la nouvelle vision. Ils accusent ensuite les autres de ne pas être cohérents, de ne pas adhérer au projet ou de manquer d'engagement, tout en ne remarquant pas que ce sont des conséquences du non-changement de certains comportements. En regardant vers le haut, les personnes au sommet deviennent trop facilement des boucs émissaires de tout ce qui ne réussit pas. Accuser est la façon la plus facile de nous exonérer de toute responsabilité. Si nous voulons en finir avec les anciens schémas, le défi du changement personnel se pose à tous. Nous résistons naturellement à cet apprentissage plus profond, plus personnel, car réaliser dans quelle mesure nous avons besoin de changer peut être douloureux.

Je ne pointe pas ces problèmes pour être dur ou cynique. Je les rencontre tous dans des organisations qui sont réellement éclairées et qui prennent le changement au sérieux. Ces comportements et leur relation auto-renforçantes sont des vestiges du passé. Elles étaient « normales » dans l'ancienne structure, et elles se démarquent aujourd'hui parce qu'elles ne sont pas en harmonie avec le nouveau système. Faire face à ces sujets est une partie inévitable du changement organisationnel du patriarcat au partenariat. Si nous ignorons le travail personnel qu'est le changement de ces comportements, nous mettons en péril notre vision d'une organisation responsabilisée.

## L'ORIENTATION DU WORKSHOP, RÉSOLUMENT PERSONNELLE

Actuellement, il y a un grand débat sur les styles de management et de leadership. Le terme « style » semble indiquer que nous devrions être capables de changer rapidement ou facilement, comme on change le style de nos vêtements ou de notre coupe de cheveux. Mon expérience est fondamentalement différente. Notre philosophie de leadership et notre orientation vers l'organisation sont bien plus résistantes au changement que le mot « style » nous laisserait croire. Le changement est possible, mais il requiert un travail délibéré. Je suis convaincu que ces comportements et philosophies sont des habitudes, qui prennent racine dans la manière même avec laquelle nous organisons notre conscience. Nous avons toutes et tous grandi dans une société patriarcale et avons appris à nous considérer de manière hiérarchique par rapport aux autres, au travail, et aux organisations. Nous l'absorbons. Cela devient une partie de notre conscience sans que nous nous en rendions compte. Dans ce contexte, nous avons tous dans nos vies tiré des conclusions sur ce qui nous rend précieux, nous donne de la valeur, et nous assure une sécurité dans ce monde hiérarchique. Ces conclusions forment la structure même de notre personnalité et ont le pouvoir d'influencer notre manière de penser, de ressentir, de nous comporter, de diriger, et de suivre. Ces habitudes de comportements, ensuite, sont profondément enracinées en nous, et seuls des connaissances profondes et un développement personnel peuvent entraîner un changement.

L'article *Pathways to Partnership* est précisément fait pour cela. Il est conçu pour amener une réflexion profonde sur notre philosophie de leadership. Le workshop part du principe que la culture que nous essayons de changer est en nous. Nous sommes tous porteurs de l'ancienne culture. Pendant trop longtemps, nous avons essayé de la changer sans nous changer. Par conséquent, cet atelier est définitivement axé sur les personnes. Le contexte du workshop est la transition de rôle dans laquelle les leaders se retrouvent lorsque le système change. Nous découvrons dans quelle mesure notre comportement soutient l'ancienne culture, nous apprenons les fondements psychologiques de ces comportements, et identifions un nouveau comportement plus responsabilisant.



## FONDEMENTS THÉORIQUES

### Deux structures de personnalité opposées

*Pathways to Partnership* part d'un autre postulat. Tout comportement trouve sa source dans des modes de pensée que j'appelle « croyances ». Nous avons toutes et tous des croyances sur quel doit être notre rapport au monde afin de survivre, sur la façon dont nous établissons notre valeur personnelle, notre identité, et poursuivons notre avenir. Ces croyances forment la structure de notre conscience et/ou personnalité. Nombre de ces croyances sont nées quand nous étions jeunes et, pour la plupart, des penseurs inexpérimentés. Par conséquent, certaines de nos croyances fondamentales sont erronées. Les failles de nos structures de croyances mènent aux comportements inefficaces décrits plus haut. Changer les comportements habituels, bien intégrés, requiert une réflexion en profondeur, au niveau de la structure de nos croyances. Une formation superficielle, comportementale et prescriptive est relativement impuissante face au changement qui est nécessaire.



La nature de nos croyances détermine notre personnalité élémentaire ainsi que notre stratégie d'interaction avec le monde. Karen Horney (1945) décrit deux principales directions prises par les personnes dans l'organisation de leurs croyances fondamentales. J'appelle la première de ces directions la « structure de personnalité contrôlante-volontaire ». Bien que l'on parle beaucoup de la question du contrôle par le haut, peu de travaux approfondis ont été réalisés sur cette question jusqu'à ce que Kaplan (1992) utilise cette structure de personnalité pour explorer la nature et les pièges du leadership de haut niveau dans son livre intitulé *Beyond Ambition*. L'autre, je l'appelle la « structure de caractère affective-conformiste ». Cette structure a fait couler beaucoup d'encre (voir Block, 1987, et à peu près tout ce qui concerne la codépendance). Chaque structure de personnalité a ses forces et ses faiblesses, et les deux sont similaires et différentes sur des points très importants.

Ces deux structures de personnalité partagent des fondations identiques. Chacune a formé ses croyances basiques autour des mêmes questions fondamentales. En tant que jeunes enfants, nos plus grandes préoccupations concernaient notre survie et notre identité. Les questions que nous posions à la vie étaient : « Puis-je survivre dans ce monde rempli de grandes personnes fortes ? Suis-je en sécurité, ou est-ce que le monde est un lieu dangereux ? Ai-je ce qu'il faut pour rendre soin de moi ? Ai-je de la valeur ? Est-ce que quelqu'un se soucie de moi ? Suis-je une personne digne d'être aimée ? Suis-je une bonne personne ? Ai-je un futur ? » Ce sont les préoccupations existentielles de nos premières années de vie. Ce sont nos premières expériences dans notre famille, nos relations, notre école, etc. qui nous aident à formuler des réponses à ces questions. Nos conclusions déterminent si nous nous dirigeons vers une structure de personnalité contrôlante-volontaire ou une structure de personnalité affective-conformiste.

| Contrôlant-Volontaire  | Affectif-conformiste  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellence</li> <li>• Réalisation</li> <li>• Domination</li> <li>• Compétition</li> <li>• Gagner</li> <li>• Contrôler</li> <li>• Être :<br/>Agressif Fort Dur<br/>Invulnérable Avoir raison<br/>Supérieur<br/>Numéro un/Marquer des points Mieux/Plus que les autres</li> <li>• Etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre aux attentes</li> <li>• S'intégrer</li> <li>• Se soumettre aux besoins des autres</li> <li>• Plaire</li> <li>• Suivre les règles</li> <li>• Appartenir</li> <li>• Être :<br/>Sensible<br/>Protégé<br/>Utile<br/>Pris en charge<br/>Apprécié<br/>Fidèle<br/>Aimé<br/>Respecté</li> <li>• Etc.</li> </ul> |

Ces deux structures de personnalité sont fondamentalement identiques, nous adoptons ces stratégies en réponse aux mêmes problèmes de fond. Mais la manière dont nous répondons aux questions centrales, les croyances que nous adoptons, et les stratégies comportementales découlant de ces croyances sont très différentes, voir même opposées.

Pour la personne contrôlante-volontaire, ressentir le monde et développer des croyances qui ressemblent à « ce monde est hostile, où on lutte chacun pour soi, où les récompenses sont rares, où il y a des grandes personnes puissantes, et où seulement les plus forts survivent. » (Horney, 1945). Étant donné ce vécu du monde, cette personne fait des choix

contrôlants-volontaires et conclut que « Je ne dépends que de moi-même. Je dois devenir grand(e) et puissant(e) pour déterminer mon identité, ma sécurité et mon futur. Je rejette mon impuissance et mon désarroi et triompherai des autres. Je vais rendre les choses en main, contrôler, gagner et/ou surpasser les autres. Si je peux faire ça, je serai en sécurité et j'aurai de la valeur. Si je n'y arrive pas, je pourrais ne pas survivre. » (Horney, 1945).

La personne de type affective-conformiste voit aussi le monde comme hostile et remplit de grandes personnes puissantes mais prend la décision complètement inverse. Alors que les personnes contrôlantes-volontaires décident de ne dépendre que d'elles-mêmes, les affectives-conformistes arrivent à la conclusion que « Je dépends de ces grandes personnes puissantes pour me fournir une identité, de la sécurité, et un futur. » (Horney, 1945). Alors que le type contrôlant-volontaire rejette l'impuissance et la vulnérabilité, le type affectif-conformiste conclut « Je dois accepter mon impuissance et ma vulnérabilité en me soumettant aux autres, surtout aux plus puissants. Je dois leur plaire, m'intégrer, répondre à leurs attentes, et gagner leur affection et protection. Si je peux faire ça, je serai en sécurité et j'aurai de la valeur. Si je n'y arrive pas, il est possible que je ne survive pas. » (Horney, 1945).

En fonction de l'organisation de nos croyances profondes, nous choisissons le chemin contrôlant-volontaire ou le chemin affectif-conformiste. Chacun d'entre eux est décrit plus bas. En lisant, vous remarquerez dans quelle mesure chacun est un moyen de développer une identité et une sécurité, mais à quel point les stratégies sont complètement opposées.

La faille inhérente de chacune de ces structures est de lier notre propre identité et survie à des formes externes de succès ou de validation. Nous croyons que l'estime de soi, la sécurité et le futur dépendent toujours de l'obtention de « X » (X étant une ou plusieurs choses provenant des listes précédentes). Ce lien rend ces stratégies compulsives. Par compulsives j'entends que nous devons les utiliser (les comportements de la liste précédente) ou faire face aux terribles conséquences : la perte de sécurité et d'identité. La nature compulsive de ces stratégies laisse peu de place au choix libre, et, par conséquent, nous devenons leurs esclaves (Hulrey, Dobson, 1991). Nous ne pouvons pas ne pas le faire. Une vie passée à agir ainsi fait de ces comportements des habitudes, et, puisque nous avons atteint une certaine mesure de réussite, d'affection, et de sécurité, nous avons plus de preuves que nécessaires pour prouver que nos croyances sont vraies, que notre structure de caractère fonctionne, et que dévier de nos stratégies serait imprudent.

Il est important de souligner que les croyances et stratégies que nous adoptons en réponse à nos croyances fondamentales sont inconscientes. La plupart d'entre nous (à moins d'avoir acquis une certaine expérience d'introspection et de travail interne) n'est pas consciente de la nature compulsive d'une grande partie de notre comportement. Nous ne sommes pas non plus conscients des failles inhérentes de nos systèmes de croyances. Failles qui, si elles étaient corrigées, nous permettraient d'obtenir un plus large choix de comportements d'une situation à l'autre.

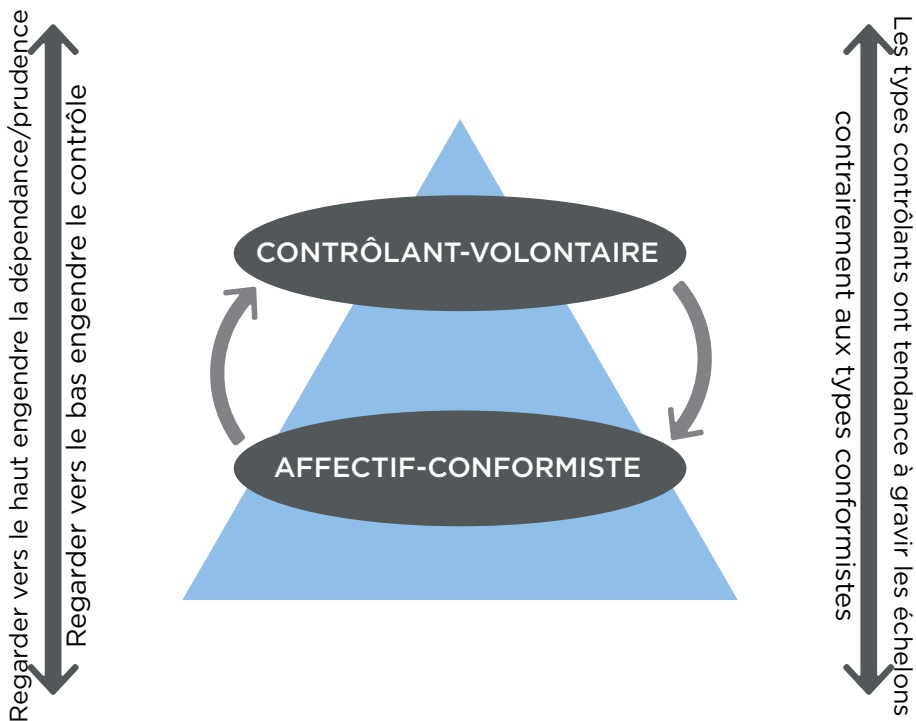
Il est aussi très important de souligner que chaque stratégie de personnalité mène la personne à développer des qualités précieuses et admirables. Le type contrôlant-volontaire sert les autres et l'organisation en maîtrisant la capacité d'obtenir des résultats, de pousser à une croissance vigoureuse, de répondre à d'importantes priorités, d'organiser de vastes ressources vers l'atteinte d'un objectif honorable, etc. Les organisations ont besoin de ce type de dynamisme afin de réussir dans un marché compétitif. Le type affectif-conformiste devient loyal, travailleur, doué et créateur d'harmonie, ressentant les besoins des autres, aidant et soutenant les autres, etc. Les organisations ont aussi besoin de ces qualités, de manière à ce que les personnes puissent travailler ensemble. Chaque philosophie a ses propres forces et dons.

Le problème de chaque philosophie n'est pas leur force, mais le recours excessif à cette force. Le lien entre ces dons et la sécurité et l'identité mène à un surdéveloppement compulsif de certaines qualités au détriment d'autres. De plus, développer des qualités qui semblent être à l'opposé de celles liées à la sécurité et l'identité semble dangereux. Par conséquent, nous devenons inséparables d'une stratégie et manquons de flexibilité comportementale qui est requise dans de nombreuses situations. De plus, lorsque nos stratégies primaires sont menacées, nous avons tendance à répondre de manière contreproductive. Par exemple, lorsqu'un type contrôlant-volontaire, avec un besoin de

toujours être vu comme « bon », voit ses idées remises en question, il/elle a moins de chance d'y répondre par l'écoute du point de vue des autres (une des forces du type dépendant-conforme), qu'agressivement en mettant l'autre personne à terre. Ce comportement contreproductif, ainsi que le recours excessif à certains comportements, limite notre efficacité.


Je suis convaincu qu'une grande partie de ce qui bloque le changement organisationnel tire ses origines dans la manière dont nous organisons la structure de notre caractère. Les comportements qui s'auto-renforcent (décrits précédemment dans la section du cycle de contrôle-dépendance) représentent le revers de chaque stratégie et a tendance à bloquer la transition de l'organisation du patriarcat vers le partenariat. Si vous comparez les comportements attribués à chaque structure de caractère (listés plus haut) avec la description de la manière dont nous avons tendance à regarder vers le haut ou vers le bas de la pyramide, vous remarquerez une correspondance frappante. Le patriarcat est le résultat naturel des relations qu'entretiennent les structures compulsives de personnalité. Si nous ne traitons pas ce comportement compulsif, nous sommes condamnés à continuer de recréer des systèmes et des relations patriarcales, même si nous parlons de notre vision de responsabilisation.

Comment tout cela contribue-t-il à créer et maintenir des organisations patriarcales ? Kaplan (1991) observe que les types contrôlants-volontaires ont tendance à gravir les échelons dans l'organisation. Les forces qu'ils ont su développer sont toutes faites pour les niveaux de cadres supérieurs. De plus, ils sont motivés par l'ascension. Puisque leur estime de soi dépend souvent de leur position dans la pyramide, ils ne peuvent pas ne pas prendre du galon. Ils travaillent donc sans cesse pour avancer, pour réussir, pour étendre leur influence, etc. ce qui répond au besoin de l'organisation de disposer de personnes capables de se développer, d'imposer des agendas ambitieux, de faire croître l'organisation et d'assumer les rigueurs et les exigences du leadership. Par conséquent, les niveaux supérieurs des organisations sont essentiellement composés de personnes contrôlantes-volontaires.



Les types affectifs-conformes ont tendance à ne pas monter en grade aussi facilement. Ils ne prennent pas la mesure de leur valeur personnelle de la même manière que les types contrôlants-volontaires. Ils ne sont donc pas aussi motivés par l'ascension professionnelle. Par ailleurs, vu qu'affirmer leur personnalité pourrait ne pas générer de l'affection (qui est leur manière de mesurer leur valeur et leur sécurité), ils n'ont pas développé l'éventail de comportements qui semblent naturels aux types contrôlants-volontaires. Par conséquent, ils n'accèdent pas aux postes de direction. Au lieu de ça, ils occupent les niveaux intermédiaires et inférieurs et servent l'organisation par leur loyauté, leur travail appliqué, et leur volonté de faire ce qui est juste et de répondre aux attentes des autres.

Ce processus de sélection naturelle qui pousse les types contrôlants-volontaires vers le haut et les types affectifs-conformistes vers le bas conduit directement aux relations et systèmes patriarcaux. La nature habituelle/compulsive des deux philosophies interagit de telle sorte que les relations hiérarchiques/patriarcales en résultent inévitablement. Les personnes « du haut » prennent la majorité

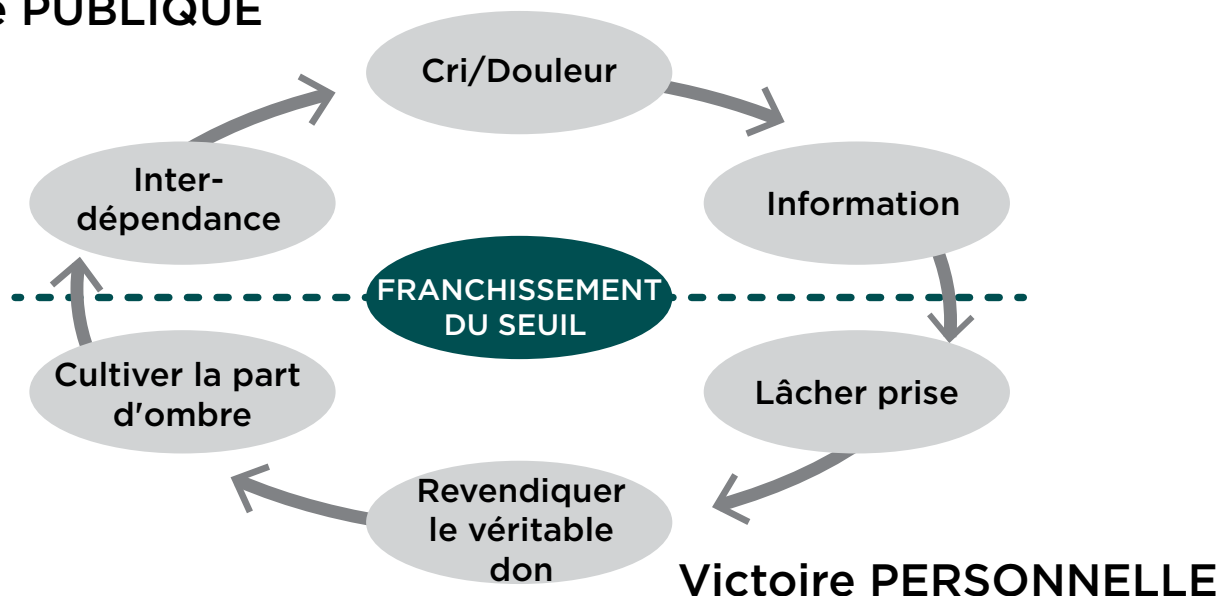
| PARCOURS                       | Insight   | Lâcher prise  | Revendiquer le véritable don   | Cultiver la part d'ombre                           | Inter-dépendance                     |
|--------------------------------|---|---|--|--|--------------------------------------|
| <b>Dépendance / Conformité</b> | Recherche d'approbation et prudence   | Utiliser l'approbation pour obtenir la sécurité, l'amour, le respect  | Répondre aux besoins d'autrui pour son propre bien, et non aux dépens des autres                 | Apprendre à dire non. Prendre position. Faire face | Soutenir et faire face               |
| <b>Contrôlant-Volontaire</b>   | Contrôle excessif et réussite   | Utiliser la réalisation avec succès des tâches et le fait d'être responsable pour déterminer la valeur et la sécurité | Réussir pour le plaisir et le devoir, et non au détriment de l'expression personnelle des autres | Relations à l'écoute. Vulnérabilité. Soutien       | Réussir. Écouter. Demander de l'aide |
| <b>PARCOURS DU SYSTÈME</b>     | <b>PATRIARCAT</b>  <b>PARTENARIAT</b> |   |  |  |                                      |

du contrôle et des responsabilités, alors que « ceux d'en bas » se disent « Ce n'est pas mon job de prendre des responsabilités. C'est ton job. Le mien, c'est faire ce qu'on attend de moi. » Il est important de noter que de cette manière, les deux types répondent à leurs besoins compulsifs. Le type contrôlant se sent en sécurité et valorisé parce qu'il a le contrôle, est au sommet, et le type affectif se sent en sécurité parce qu'il ne risque pas d'être contesté ou de prendre des responsabilités. Le type contrôlant-volontaire se sent légitime dans sa prise de contrôle parce qu'il ne voit pas « ceux d'en bas » prendre de risque ou de décision difficile. Le type affectif-conformiste se sent mis en valeur parce qu'il fait ce qu'on attend de lui, et le fait bien. La relation est réciproque. Chaque type participe au maintien du cycle patriarcat, et aucun des deux n'est conscient d'à quel point ils « doivent » maintenir ce système dans le but de continuer à utiliser leurs stratégies compulsives. Les deux se sentiraient menacés et dévalorisés si les règles du jeu venaient à changer.

## LE CHEMIN DU CHANGEMENT

Alors que nous nous rapprochons des organisations autogérées, les personnes du sommet sont mises au défi d'abandonner leur besoin compulsif de contrôle. Étant donné la manière dont ils ont organisé leur structure de caractère, c'est beaucoup leur demander. Nous demandons aussi aux personnes des niveaux intermédiaires et du bas de l'organisation d'être moins dépendantes, de commencer à s'affirmer, d'agir avec plus d'autonomie, de se confronter aux problèmes, et de prendre des responsabilités dans la création de l'avenir. Étant donné la manière dont elles ont organisé leur philosophie de vie de

### Victoire PUBLIQUE



base, c'est aussi beaucoup leur demander. Le chemin du changement organisationnel met chaque type au défi d'agir d'une façon qui est contraire à la structure de base de leur personnalité. Lorsque cela arrive, il est normal pour les deux types de se sentir menacés, embarrassés, vulnérables, inutiles, etc. Alors que ces sentiments surgissent, il est plus confortable de revenir aux anciens schémas de comportements. Cependant, ce faisant, nous nous éloignons de notre futur en « ne joignant pas le geste à la parole ». Nous fonçons tête baissée dans le plus grand obstacle du chemin vers la nouvelle organisation : nous-même.

Compte tenu de nos structures de personnalité, le chemin de la transformation est différent pour chaque type. En fin de compte, chaque type doit évoluer vers une façon de travailler, de diriger et de vivre plus interdépendante. Les étapes pour atteindre l'interdépendance sont toutefois différentes pour chaque type. Les types affectifs-conformistes doivent progresser en autonomie, et les types contrôlants-volontaires doivent acquérir une plus grande intimité. Cela semble menaçant pour les deux types.

Le premier pas du processus consiste à renoncer au marché que nous avons fait avec la vie, c'est-à-dire arrêter d'utiliser nos forces et dons comme stratégies pour soutenir notre sécurité et notre identité. Nous les utilisons en fonction de la situation et comme un acte de service, sans conditions. Le type contrôlant-volontaire, par exemple, continue à réaliser des choses, mais pas au détriment de lui-même et des autres, et pas comme une stratégie pour obtenir l'admiration, l'approbation, une promotion, la sécurité, etc. La réussite est recherchée pour le plaisir de la réaliser et/ou parce que les résultats sont nécessaires. Le type affectif-conformiste, devenu maître dans l'art de détecter les besoins des autres et d'y répondre, par exemple, continue d'utiliser ce don, mais pas au détriment de son autonomie et pas comme une stratégie pour obtenir affection et sécurité. La première étape pour chaque type est donc de revendiquer le véritable don de son type et de se défaire des attaches de la sécurité, de l'estime de soi et de l'identité.

Ce sont ces attaches qui nous maintiennent liés de manière compulsive à une stratégie alors que la situation pourrait exiger un autre type d'action. Lorsque nous nous libérons de ces stratégies compulsives, nous ne perdons pas les dons que nous avons développés dans la poursuite de cette stratégie, mais nous gagnons un plus grand éventail de comportements et d'expressions de soi. La deuxième étape du processus consiste à se tourner vers l'autre côté de soi et à cultiver notre « part d'ombre », ces parties de soi que nous avons laissées en veille ou sous-développées. Le travail des types contrôlants-volontaires consiste à développer les compétences relationnelles, sensibles, émotionnelles et centrées sur les autres que les types dépendants-conformes maîtrisent déjà. Le travail des types affectifs-conformistes consiste à développer leur autonomie. Cela signifie qu'il faut acquérir des compétences liées à l'affirmation de soi, à la confrontation, à l'autopromotion et à la réussite (des compétences que les types contrôlants-volontaires maîtrisent bien). En développant l'autre côté de nous-mêmes, nous acquérons la liberté de nous développer de la manière la plus authentique et la plus utile à la vision supérieure que nous poursuivons. Ce mouvement vers notre côté obscur crée également la capacité de fonctionner de manière réellement interdépendante.

Nos stratégies compulsives sont essentiellement égocentriques, car nous nous concentrons sur la satisfaction de nos besoins compulsifs. L'interdépendance est centrée sur l'autre. Il s'agit d'une relation particulière entre des personnes et des groupes de personnes où nous nous concentrons sur le bien supérieur de ceux qui sont impliqués ou affectés par l'action du groupe. Pour que nos organisations fonctionnent de cette manière, leurs membres doivent disposer d'un large répertoire de compétences.

Nous devons affronter courageusement les sujets difficiles en faisant preuve de compassion. Nous devons prendre des positions claires et les revendiquer fermement, tout en explorant profondément celles des autres. Nous devons nous concentrer sur la réalisation de tâches et construire dans les équipes des relations de confiance qui soient bienveillantes. Nous devons savoir quand prendre la main ou dire non, et savoir quand laisser le groupe se débrouiller pour trouver une solution. Nous devons suffisamment développer notre vulnérabilité pour être capable d'apprendre, et pas seulement sur le fonctionnement du nouveau système, mais aussi à nous connaître nous-même dans le processus. C'est le haut niveau de fonctionnement requis par la transition du patriarcat vers le partenariat. Les structures organisationnelles de l'avenir seront bâties sur l'interdépendance. Le futur de notre monde dépend de l'interdépendance. La véritable interdépendance ne sera acquise que lorsque les personnes auront réalisé le travail profond décrit dans cet article.

Finalement, ce processus est spirituel. C'est le voyage du héros/de l'héroïne raconté dans les histoires mythiques des cultures du monde entier. C'est le chemin recommandé par nos traditions artistiques et spirituelles depuis des siècles.

C'est le voyage effrayant et libérateur de la perte de d'attachement à notre égo, où notre moi est dépossédé de ses illusions, et où émerge un moi plus puissant, plus spirituel, et plus profond. C'est le chemin du leader, et le seul chemin menant à la création des organisations interdépendantes que nous imaginons.

## CONCLUSION

Dans cet article, j'ai essayé de démontrer comment le comportement qui bloque la responsabilisation d'une organisation est profondément enraciné dans les structures de notre conscience. Ce faisant, j'ai décrit le besoin d'un atelier comme celui de *Pathways to Partnership*. Je suis persuadé que la transition organisationnelle peut être catalysée en aidant les managers de tous niveaux à mieux connaître la nature de leur structure de personnalité.

Dans *Pathways to Partnership*, les managers apprennent comment changer leurs croyances, ce qui leur permet d'incarner plus pleinement dans leur leadership les principes du nouveau système.



## BIBLIOGRAPHIE

- Autry, J. Love & Profit. William Morrow and Company, 1991.
- Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. The Enneagram. Dimension Books, 1984.
- Block, P. The Empowered Manager. Jossey-Bass Publishers, 1987.
- Bly, R. Iron John. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
- Burns, D. Feeling Good. Signet, 1981.
- Covey, S. The 7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster, 1989.
- Danzinger, S., Danzinger, R. You are Your Own Best Counselor. Self-Mastery Systems International, 1984.
- Depree, M. Leadership is an Art. Doubleday, 1989.
- Ellis, A., Harper, R. A New Guide to Rational Living. Wilshire Book Company, 1961.
- Heider, J. The Tao of Leadership. Bantam Books, 1986.
- Horney, K. Our Inner Conflicts. W. W. Norton & Company, 1945.
- Hurley, K., Dobson, T. What's My Type? Harper San Francisco, 1991.
- Kaplan, R. Beyond Ambition. Jossey-Bass, 1991.
- Kets de Vries, M., Miller, D. The Neurotic Organization. Jossey-Bass, 1987.
- Kouzes, J., Posner, B. The Leadership Challenge. Jossey-Bass, 1987.
- Palmer, H. The Enneagram. Harper San Francisco, 1988.
- Ryan, K., Oestreich, D. Driving Fear Out of the Workplace. Jossey-Bass, 1991.
- Schaef, A., Fassel, D. The Addictive Organization. Harper & Row, 1988.
- Schutz, W. The Truth Option. Will Schutz Associates.
- \_\_\_\_\_. Profound Simplicity. Will Schutz Associates.