

# Cercle 15-18

## Le coaching de l'autorité est-il sexué ?

Le coaching de l'autorité est-il sexué ? Doit-on accompagner différemment un homme ou une femme qui travaille à développer son autorité ? C'est la question à laquelle nous allons tenter de répondre.

Impossible bien sûr de nier que perdure une conquête féminine spécifique pour l'accès au pouvoir dans l'entreprise depuis ces dernières décennies et les avancées réelles constatées continuent de buter sur le mur de l'argent (les différences de rémunération) et du pouvoir (la sous-représentation des femmes dans les conseils d'administration et de direction). Nul doute que des femmes ambitieuses se sont fait accompagner en coaching dans leurs difficultés personnelles, souvent sur leurs propres deniers, car le coaching prescrit par l'entreprise est soumis aux contraintes de la reconnaissance faciale impossible par les DRH de la réalité d'une inégalité de traitement hommes/femmes. Nul doute encore que nombre de ces femmes ont choisi d'autres femmes pour les soutenir et les accompagner.

Est-ce à dire que la forme et le contenu de cet accompagnement sont féminins et que ce serait une chasse gardée pour les coachs femmes ? Certes non !

Certaines femmes choisissent même un coach homme pensant que si elles progressent aux yeux de celui-ci, cela peut être un bon gage que cela fonctionnera aussi dans le monde d'hommes qu'est celui des dirigeants.

Ceci étant posé, l'accompagnement des problématiques liées à l'autorité ne me paraît plus si spécifiquement féminin ou masculin. Spécialisé dans les thématiques d'autorité dans l'entreprise, à la fois en formation et en coaching, je distingue quatre raisons majeures qui gommant de plus en plus la différence de genre.

- Parce que la définition de l'autorité n'est pas sexuée.
- Car le management s'est féminisé et « psychologisé » compte tenu de l'évolution des entreprises et de leurs demandes paradoxales.
- Car les hommes ont aussi des difficultés à asseoir leur autorité et les demandes de ce type sont très fréquentes.
- Car l'accompagnement lui-même doit passer par les mêmes phases qui sont successivement yin et yang, quelle que soit la personne accompagnée : prise de conscience, expérimentation, expression émotionnelle et apprentissage de l'autorité.

Même si le mot d'autorité est féminin, sa définition n'apporte pas d'élément déterminé de genre : Si l'on complète la définition de l'autorité donnée par Max Weber : « Le fait d'obtenir une obéissance volontaire, sans contrainte physique » avec celle de Gérard Mendel\* « ... et sans qu'il soit besoin d'ouvrir la discussion ou de justifier ses exigences », on voit que l'autorité ne nécessite pas de qualité masculine spécifique ou de comportement typiquement féminin.

Exercer une autorité adéquate se détermine à la fois en fonction du résultat constaté

(une obéissance volontaire) et d'une expression équilibrée, c'est à dire sans contrainte ni justification.

L'autorité « juste » du manager serait donc l'expression non dévoyée d'une demande, le dévoiement étant l'inhibition (ne pas oser recadrer un collaborateur par exemple) ou l'excès de pouvoir ou encore la fuite de sa responsabilité (remettre à plus tard, transférer à autrui).

Ces défauts ou dévoiements de l'autorité prennent leur source dans les peurs du manager à dire ou s'exprimer (peur du non, de ne pouvoir faire face à la réaction de l'autre, de perte d'image...) ou dans ses convictions (attachement au consensus, à l'harmonie, à l'image du chef, par exemple).

Enfin, l'autorité juste du manager, celle qui prévaut le plus souvent, se manifeste quand celui-ci pense ce qu'il dit, qu'il le ressent émotionnellement et que son corps (par sa voix) l'exprime dans un alignement clair entre la pensée, le cœur et le corps.

De cela, il ressort que l'autorité et ses dévoiements ne sont pas sexués en eux-mêmes. La question se reporte alors sur le sous-jacent des réactions : les peurs et les convictions humaines sont-elles sexuées ?

Pour avoir depuis 15 ans proposé dans mes formations « S'affirmer comme responsable » un questionnaire exhaustif sur les peurs ainsi qu'un travail personnalisé sur les convictions de chacun à des centaines de managers, je n'ai pas constaté de différences de genre significatives. S'il y a des différences, elles tiennent plus à l'expression des peurs qui est socialement plus complexes pour les hommes que pour les femmes mais pas aux peurs elles-mêmes qui sont communes à tous et à toutes. L'histoire des individus et le milieu familial et culturel prévalent sur le genre.

Mes dizaines de coachings sur ce thème corroborent ce constat. Je pense à Vincent, cadre dirigeant d'un géant des Télécoms, dont l'autorité était barrée par l'interdit de la colère : dans la cour de récréation, son image d'élève modèle s'était effondrée du fait d'une bagarre de chiffonniers à la suite d'une colère sans limite. Depuis lors, il n'a plus exprimé de colère. Tel autre directeur de banque, limité dans la même mesure car son père lui répétait : « la colère est la négation de l'intelligence ! ».

A l'inverse, cette brillante directrice de marketing qui ne fonctionnait que sur un mode réactionnel, et d'autorité en excès, avait toujours peur que son territoire soit assiégé et limité par des ennemis fantasmatiques comme sa propre mère avait du laisser du terrain et renoncer progressivement à son travail et à sa liberté sous la contrainte des événements et des hommes.

La deuxième raison tient au décalage entre les buts de l'entreprise qui, par nécessité de survie dans un cadre de mondialisation où la concurrence est exacerbée, restent toujours aussi guerriers, et masculins à l'extrême, alors que les moyens managériaux pour atteindre ses objectifs, eux, « se féminisent ». En effet, l'efficacité dans la gestion des collaborateurs requiert aujourd'hui des décideurs fermes et pleins d'autorité mais en même temps des managers participatifs, à l'écoute, des managers coachs, soucieux du développement personnel de leurs collaborateurs et de leur bien-être, c'est à dire vecteurs d'une espèce de maternage initiateur. Le management, pour animer ses troupes, doit détecter de plus en plus les facteurs personnels de motivation, plus complexes à identifier et à satisfaire du fait de la diversité des collaborateurs (génération Y, seniors, niveau d'éducation plus élevée et loyauté plus faible). Le coming out du stress et de la souffrance au travail - imposé par l'actualité des suicides - impose un accompagnement encore plus personnalisé et délicat des collaborateurs par des managers que la jurisprudence tend à attendre au coin du bois.

Pour le manager, il faut donc jouer sur les deux tableaux, être un guerrier et une maman.

Par voie de conséquence, je constate en fait qu'un très grand nombre de demandes de coaching qui me sont faites tournent autour de la question d'un équilibre fantasmatique entre les énergies yang et les énergies yin, entre les capacités d'émission et d'action d'une part et les compétences réceptives de l'autre.

Dans cet environnement, et c'est la troisième raison, il n'est pas dit du tout que ce soit plus facile pour les hommes que pour les femmes d'exercer une autorité équilibrée. En effet, compte tenu des siècles de soumission et d'oppression qu'elles ont connus, les femmes ont développé des armes offensives et défensives nombreuses de sorte que beaucoup sont devenues très habiles à jouer sur les deux tableaux alors que les hommes obsessionnels bon teint ont beaucoup de mal à « s'hystériser ». C'est plus nouveau pour eux. Par ailleurs, dans cette tension sur le genre, la fameuse question de la virilité ressurgit et pose limite. Les managers hommes sont un peu perdus et trouver une autorité juste leur est fort complexe. Le niveau du management intermédiaire est le pire à cet égard, car les contraintes des objectifs de la hiérarchie et les demandes des collaborateurs sont souvent opposées et se rajoutent également à la pression du terrain, des clients, des pairs, des prestataires extérieurs.

En conséquence, aujourd'hui, le coaching de l'autorité visera - que le coaché soit homme ou femme - à développer les compétences dites masculines de prise de parole, de pouvoir, d'émission et d'action explicite ou bien à promouvoir les compétences dites féminines de réception, écoute, d'expression émotionnelle et du ressenti. Les étapes de l'accompagnement sont également et successivement émotionnelles et rationnelles, réceptives et émissives.

Un parcours type se fondera sur des **prises de conscience** relatives :

- aux expériences passées familiales qui ont forgé les croyances qui limitent l'autorité
- aux représentations de figure d'autorité dans la famille ou la parentèle et de l'identification du (de la) coaché (e) à ces figures et aux projections sur les personnes qui leur ressemblent
- aux peurs récentes ou anciennes qui inhibent l'expression d'une demande, d'un désir.
- aux messages culturels par rapport à l'autorité
- au rapport du (de la) coaché (e) à ses émotions...

Pour cela, outre le questionnement, des outils comme les drivers de l'analyse transactionnelle, le MBTI, le Golden, les questionnaires sur le quotient émotionnel, peuvent être des outils aidants pour le coach et la personne accompagnée.

Ensuite, ce sera le stade de l'**expérimentation** d'exercices initiatiques comme :

Recadrer sans rompre la relation, dire non sans casser ou s'excuser, sanctionner sans démotiver, émettre un reproche constructif, exprimer une colère audible, sa joie de la réussite, sa tristesse d'un départ, sa peur de l'avenir...

Pour cet apprentissage de la communication émotionnelle, le coach pourra utiliser des outils comme les étapes d'ouverture de Schutz, la méta communication, la Communication non Violente, le DESC, le CEP...

Le **vécu émotionnel** lié à ces tentatives de dépassement de ses peurs et de ses croyances sera dans le coaching un grand moment de partage et de connivence et aussi une étape décisive.

Le peaufinage et l'**intégration** des nouveaux messages constituera une troisième étape importante d'ancrage des nouveaux comportements pour éviter les retours en

arrière.

La validation de ces acquis se manifestera de façon criante lorsque le managera sera en capacité de transmettre lui-même l'enseignement de cette autorité rééquilibrée à ses propres collaborateurs. Je pense à Milène qui conseilla judicieusement sa collaboratrice dans la rédaction d'un mail de refus (à une demande indue d'un autre service) d'une grande subtilité, délicatesse et efficacité, quand six mois auparavant, elle adressait elle-même des mails lapidaires en forme de scuds cinglants dévastateurs.

Au bout de ce processus, l'accompagnement sur le thème de l'autorité aura contribué à l'individuation du coaché dans sa première étape, telle qu'elle est théorisée par Jung : comme un processus de différenciation qui a pour but de développer la personnalité individuelle ; l'individu devient ce qu'il est en se libérant des normes collectives, d'où l'importance du travail sur les croyances et les représentations. En travaillant sur la conscientisation de l'anima de l'homme et de l'animus de la femme, on aura contribué à un meilleur équilibre interne. Mais le même Jung a décrit également une autre étape, celle de l'advenir du soi : avec la prise de conscience de l'ombre, le soi se réalise en donnant au moi un rôle éthique à travers le rapprochement des contraires. Cette œuvre de synthèse, beaucoup de managers hommes et femmes y aspirent, notamment à l'âge de la crise du milieu de vie et s'il ne s'agit pas d'une demande explicite, le coach doit entendre les signaux faibles de cette émergence du soi en mal de réalisation, car c'est aussi dans cette perspective que peut se positionner la demande de travail sur l'autorité.

Arnaud Constancias

- *Une histoire de l'autorité. Permanences et variations*, Ed.: La Découverte-poche, 2007, (ISBN 2707140589)

*Article publié en octobre 2012 dans le cadre du Cercle 15-18, cercle de réflexion de coachs confirmés en lien avec les décideurs des grandes organisations françaises.*