

LES 100 PREMIERS JOURS DANS UNE NOUVELLE FONCTION DE LEADERSHIP

FREINS INTERNES À LA RÉUSSITE CHEZ LE DIRIGEANT

Ce document « technique » est basé sur l'article de Gysa Jaoui intitulé « Des étapes pour réussir » et consacré à ce qu'elle appelle « la boucle des réalisations »⁽¹⁾. Cette approche est utile pour aider le dirigeant en prise de fonction à identifier - pendant sa période de préparation – ce qui chez lui pourrait l'empêcher de réussir dans son nouveau mandat.

La plupart des êtres humains ont quelque part enfoui en eux un message inhibiteur appelé « Ne réussis pas » qui les empêche de se donner la permission de réussir pleinement ce qu'ils entreprennent.⁽²⁾

Gysa Jaoui a remarqué que cette injonction « Ne réussis pas » se traduisait différemment chez les individus. Certains s'empêchent de réussir en tournant en rond, d'autres en s'éparpillant, d'autres encore en ne s'en donnant pas les moyens. Elle a découvert que ces différentes manières de s'auto-saboter pouvaient être mises en concordance avec des messages contraignants communiqués verbalement par les figures parentales à l'enfant⁽³⁾.

LES SIX MESSAGES CONTRAIGNANTS

Les chercheurs AT⁽⁴⁾ ont identifié six messages contraignants fondamentaux :

1. **Sois parfait** – Amène l'individu à viser la perfection, à voir tout de suite l'erreur ou ce qui manque, à être très exigeant pour lui-même et les autres, à éprouver une difficulté à être satisfait de ses réalisations et de celles d'autrui
2. **Sois fort** – Difficulté à se livrer, à montrer ses blessures internes et ses faiblesses
3. **Fais plaisir** – Besoin de se sentir accepté et aimé par tous
4. **Fais des efforts** – Se sent obligé de montrer à quel point il se démène, est moins intéressé par les résultats que par le travail lui-même
5. **Dépêche-toi** -- Impatient, toujours à court de temps, ne supporte pas d'attendre
6. **Débrouille-toi** – Déteste demander de l'aide, difficulté à déléguer, veut tout faire tout seul

Ces messages contraignants se manifestent dans notre façon d'analyser les événements (notre cadre de référence) et dans nos comportements.

INFLUENCE DES MESSAGES CONTRAIGNANTS SUR LA RÉALISATION D'UN PROJET

Voici à présent l'analyse initiée par Gysa Jaoui dans ce qu'elle a dénommé « la boucle des réalisations ». En fonction du message contraignant qui l'influence préférentiellement, une personne risque de saboter ses projets à des stades différents de réalisation. Le mot « projet » est à prendre au sens large jusqu'à inclure un nouveau mandat pour un dirigeant.

ETAPES DU PROJET	MESSAGE CONTRAIGNANT	EXPLICATION
1. Choix du projet	« Sois fort »	Pour qu'un projet réussisse, il faut qu'il existe. La personne doit donc choisir un projet parmi une série de possibilités. « Choisir c'est renoncer » dit le dicton. Une personne sous l'emprise d'un message contraignant « Sois fort » aura difficile à se contenter d'un seul projet. Elle voudra s'attaquer à plusieurs projets de front pour se prouver qu'elle est à même de les mener tous à bien.
2. Mise en oeuvre	« Fais plaisir »	Si la personne est sous l'emprise d'un « Fais plaisir », elle aura tendance à perdre du temps à aider les autres plutôt qu'à se concentrer sur son projet. Elle aura aussi du mal à trancher, à prendre des décisions difficiles, ce qui affectera la bonne marche du projet.
3. Demande d'aide	« Débrouille-toi »	La plupart des projets implique un travail d'équipe et l'appel à de l'aide extérieure. Une personne sous l'emprise d'un « Débrouille-toi » se freinera par peur de demander de l'aide à autrui ou même de déléguer.
4. Se donner le temps	« Dépêche-toi »	L'impatience d'un individu sous l'emprise d'un « Dépêche-toi » l'empêchera de se donner le temps nécessaire à la

		bonne réalisation du projet.
5. Boucler	« Fais des efforts »	Tout projet doit être bouclé. Une personne sous l'emprise d'un message « Fais des efforts » aura du mal à terminer un projet car elle risquerait de perdre l'occasion de montrer à son entourage à quel point elle travaille.
6. Satisfaction	« Sois parfait »	Pour pouvoir passer au projet suivant, il est nécessaire de faire le deuil du projet précédent. Un individu sous l'emprise d'un « Sois parfait » aura du mal à se satisfaire de la réussite de son projet précédent et de tourner ainsi la page pour accueillir le projet suivant (voir étape 1). Le « Sois parfait » peut également être un frein au bouclage d'un projet (voir étape 5) dans le sens où l'individu voudra sans arrêt améliorer les choses avant d'estimer son projet accompli.

ETAPES D'ACCOMPAGNEMENT DU LEADER

1. Le dirigeant identifiera ses messages contraignants « favoris » à l'aide du questionnaire de Roy Deepankar ⁽⁵⁾ par exemple, ou d'un coach.
2. Il étudiera le tableau ci-dessus et analysera la pertinence des hypothèses avancées à la lueur de son propre parcours.
3. Il identifiera les antidotes aux éventuels freins « chroniques » détectés dans la réalisation de ses projets. Par exemple, si son message contraignant principal est « Sois fort », il sera vigilant à choisir un ou deux projets à la fois, notamment dans la phase de choix des succès rapides ⁽⁶⁾ et à ne pas surestimer ses forces ou celles de ses équipes en menant trop de combats simultanément. Si son message contraignant principal est « Sois parfait », il veillera à distinguer les aspects prioritaires des aspects secondaires dans la réalisation du projet, à ne pas perdre de temps dans les détails empêchant le bouclage du projet, et à savourer avec l'équipe le travail accompli.

CONCLUSION

Chacun d'entre nous a ses messages contraignants « favoris ». Le dirigeant sera attentif aux siens, et particulièrement à leur impact potentiellement dommageable sur la réussite de son nouveau mandat. Ce travail d'introspection sera utile à deux égards : tout d'abord, il lui donnera une prise de recul par rapport à son propre mode de fonctionnement, ensuite cet exercice lui permettra d'identifier plus facilement les freins inconscients des membres de son équipe.

(1) Gysa Jaoui – Classiques de l'Analyse Transactionnelle – Vol. 5 – pp. 16-19. Merci à Sylvie Raymakers de Tara Connaissance & Croissance de m'avoir ramené cet outil en mémoire lors de son excellent atelier sur la « Roue du Changement » en septembre 2008.

(2) Mary McClure Goulding et Robert L. Goulding, thérapeutes américains, ont identifié douze messages inhibiteurs (ou injonctions) qui peuvent servir de base négative à des décisions précoces chez les jeunes enfants. Voir leur livre « Changing Lives Through Redecision Therapy » - First Grove Press, 1979.

(3) Les messages contraignants (ou *drivers*) et les messages inhibiteurs (injonctions) sont des notions de l'analyse transactionnelle. Les messages inhibiteurs sont transmis inconsciemment par les figures parentales à l'enfant et introjectés par celui-ci lorsqu'il a moins de 2 ans. Les messages contraignants sont transmis verbalement par les figures parentales à l'enfant et intégrés par celui-ci lorsqu'il a entre 2 et 6 ans. Ces derniers peuvent soit renforcer, soit amoindrir l'impact des premiers chez l'enfant lors de son évolution.

(4) Les cinq premiers messages contraignants (*drivers*) ont été identifiés par Taibi Kahler, psychologue clinicien américain – Jacques Dekoninck, TSTA Education & Organisation, y a ajouté le message contraignant « Débrouille-toi ».

(5) Roy Deepankar – « Quels sont vos messages contraignants ? » - Classiques de l'Analyse Transactionnelle – Vol. 4 – pp. 58-62.

(6) Voir l'article intitulé « L'Agenda stratégique » dans la série « Les 100 premiers jours dans une nouvelle fonction de leadership » sur www.first100days.eu.