

Comment gérer les personnalités autoritaires à son board ?

Nous avons toutes et tous un tyran intérieur qui se réveille dans certaines configurations relationnelles ou sous l'effet du stress. Et il y a les personnalités autoritaires, structurellement tyranniques dès qu'elles sont en situation de partager le pouvoir. Matthieu Langeard, fondateur d'Entreprenance, donne quelques conseils pour les repérer... et les gérer.

Temps de lecture : minute

5 décembre 2021

Article initialement publié en septembre 2018

L'impact d'une personne dans un board est lié à sa présence physique, pas à son poids au capital. Voici donc quatre indicateurs pour évaluer le degré d'autoritarisme de votre interlocuteur, à scorer de 0 à 10. S'il a une moyenne supérieure à 5, vous pouvez créer une *war room* avec des proches de confiance !

Comment reconnaître une personne autoritaire ?

Elle fait un classement simpliste et rigide du monde : il y a les gentils et les méchants, les gens sains et malsains, les bons diplômés et les mauvais, les vrais entrepreneurs et les faux, la bonne façon de faire et la mauvaise, etc. Avec une posture bien pratique en cas de conflit : "*qui n'est pas avec moi est contre moi*". La rupture dans le dialogue arrive vite...

Elle est dans une logique de club : la valorisation de soi est excluante et discriminante. La reconnaissance de la valeur se fait contre : de façon comparative et rivalitaire plutôt qu'intrinsèque et complémentaire. Mépris et rejet (dégoût) sont omniprésents sur le plan émotionnel, ainsi que la sanction de la honte (contagieuse) dès qu'on n'est pas dans les codes. La rivalité mimétique fonctionne donc à plein, source de problèmes relationnels et d'insatisfaction permanente : "*j'ai besoin que tu désires ce que j'ai pour le savourer*". Le centre de gravité de la personnalité est placé dans le regard des autres et les standards sociaux, et non en soi. Les apparences sont survalorisées. Il faut en mettre plein la vue grâce au prestige, aux grands noms et gros chiffres.

Elle contrôle par la peur et l'usure : elle exerce une pression et une surveillance permanentes. Elle commente tout, met son grain de sel partout et veut toujours avoir le dernier mot sur tout. Seule sa façon de faire a de la valeur, tout dialogue est impossible, la parole est sans cesse

coupée. Des hypothèses catastrophistes sont évoquées à tort et à travers afin de créer un climat anxigène favorable à l'emprise et à la suggestion mentales. L'usage de la menace est fréquent. Enfin, la cible est isolée, le vide se fait autour d'elle. Ses relations et ses liens sont critiqués, voire attaqués via la création d'incidents. La cible essuie donc une pluie de stratégies coercitives, invraisemblables et déroutantes. Comme la peur empêche de penser, même les scénarii d'évasion deviennent difficiles à envisager, et c'est le but. Ainsi se forme chez la cible une terreur blanche : cotonneuse, confuse, impensable.

L'arme absolue de la personnalité autoritaire est la culpabilisation : la capacité de remise en question personnelle est proche de zéro : la fragilité et la reconnaissance de ses limites sont confondues avec de l'infériorité humiliante. Tout est passé au prisme de la relation dominant-dominé. L'enfer c'est les autres (tendance paranoïaque). La personnalité autoritaire est dans l'accusation chronique, souvent très intelligemment justifiée (éloquence). Donc tout est de la faute de l'autre qui, lui seul, a des problèmes. La culpabilité est le harpon fatal.

L'hypersensibilité générée chez la cible pousse à la faute, validant ainsi la nécessité du surcontrôle. Le piège se referme : l'ego blessé de la cible se crispe (vexation) et part en croisade pour prouver sa valeur, son innocence et ses bonnes intentions. Plus d'énergie encore est injecté dans cette relation stérile, structurellement frustrante : structurée pour asservir par la frustration. Le système se verrouille.

Voilà le tableau. C'est *dark & dirty* mais nous devons parfois nous salir les mains avec des diagnostics désagréables. D'ailleurs, à quoi reconnaît-on la fiabilité d'un diagnostic et l'évitement des projections ? Au fait d'être soi-même assez au clair avec sa propre tendance autoritaire, et de pouvoir en parler. La santé, c'est d'assumer un peu de toutes les pathologies afin de mieux les piloter.

Exercice de l'autorité (légitime) ou autoritarisme (abusif) ?

L'étymologie d'autorité renvoie à l'idée de faire exister, faire croître (*auctoritas*). Je donne autorité à l'autre sur moi car je sais qu'il me fait grandir. La relation d'autorité est donc favorable à l'autonomie, contrairement au rapport de pouvoir qui instrumentalise et vise la dépendance éternelle. Le respect de la hiérarchie est donc au service de la vie, y compris le minimum de respect que doit l'entrepreneur à son board. Cette instance représente l'entreprise comme personne morale, comme bien commun, même si le dirigeant est majoritaire. Le CEO est d'ailleurs nommé par le board. Il y trouve la légitimité de son autorité, de son pouvoir opérationnel sur le Comex. Une bonne compréhension de ce point fonde la santé hiérarchique de tout l'écosystème.

L'autorité est donc constructive quand elle inscrit son exercice dans un ordre des choses qui lui est supérieur : quand elle se reconnaît des référents, même moralement. L'autoritarisme lui, est dans l'abus de pouvoir, donc l'absence de légitimité au sens où il exerce son pouvoir au-delà de toute légalité, de tout droit : hors de tout contrôle et regard (toute-puissance).

Concrètement, exercer son autorité implique la confrontation, comme modalité relationnelle occasionnelle, avec ensuite la possibilité du dialogue. Être autoritaire, c'est rendre la confrontation systématique et chronique : c'est être conflictuel et ainsi générer de l'auto-

censure. Exercer son autorité, c'est laisser des espaces de liberté aux gens, clairement délégués. Ces domaines peuvent coexister avec d'autres, où le contrôle est resserré. C'est annoncé. Être autoritaire, c'est se permettre de changer du jour au lendemain, et de façon arbitraire, le niveau de contrôle des délégations, sans explications.

Exercer son autorité, c'est exprimer clairement (sans besoin d'approbation) sa vision évolutive du projet, sa hiérarchie de valeurs enracinées (rarement celles auxquelles on pense) et les comportements qui en découlent (culture managériale personnelle) et ses décisions légitimes, les engagements et objectifs (qui sont actualisés si besoin, dans le dialogue). Ce positionnement assumé peut contrarier ponctuellement mais rassure globalement : il y a un pilote dans l'avion. Le dirigeant de l'entreprise prend la place de n°1 et surtout, ose l'exercer. Au contraire, l'autoritarisme insécurise car il repose sur une légitimité abusive, qui gagne à ne pas être discutée, voire même ne pas être repérée : l'implicite permet l'arbitraire.

L'exercice de l'autorité par le dirigeant intègre la reconnaissance de ses limites et la valorisation de la complémentarité d'équipe. Il peut obéir aux domaines d'expertises de ses managers. Il savoure alors ce qu'il reçoit, il évite d'être systématiquement celui qui donne (position haute). La personnalité autoritaire vit cette obéissance occasionnelle, et le fait de recevoir, comme de l'infériorité humiliante. Aucune reconnaissance n'est accordée surtout en public, un contexte considéré comme trop engageant.

L'exercice de l'autorité profite des erreurs et des ratés pour des échanges pédagogiques constructifs. Des enseignements sont tirés des épreuves traversées et des rencontres-clés. La responsabilité des crises est partagée. Apprendre ensemble est plus valorisé que paraître infaillible. Colères et moqueries sont rares, alors qu'elles sont fréquentes dans l'autoritarisme.

Une autorité légitime, souple et mesurée, laisse place à la diversité, à la liberté d'être soi. Chacun peut assumer et valoriser ce qu'il a de singulier et d'atypique. La dérive autoritaire, elle, déclenche des comportements moutonniers. La seule façon de trouver une place aux côtés d'un tyran est de l'imiter en tout, d'être son clone. Privées de paroles authentiques et contaminées par la comparaison, les relations dans l'équipe deviennent superficielles.

Dernière différenciation de taille, la liberté de révéifier que les conditions de la collaboration sont bien réunies. Chacun peut alors renouveler son choix de travailler avec l'autre. La possibilité de la séparation est évoquée calmement, dans l'énergie du partage et de la réflexion de fond, en évitant le psychodrame ou l'agressivité systématiques. L'idée est de rafraîchir et renouveler les conditions de l'engagement réciproque.

Établir un rapport équilibré à l'autorité

Deux acquisitions majeures dans la construction de la personne permettent un rapport équilibré à l'autorité, et donnent les repères pour s'auto-piloter :

- la capacité à différencier les places évite la confusion. Un rapport constructif à la hiérarchie et aux règles se cultive quand le père (ou le parent n°2) exerce sa fonction séparatrice-différenciante dans la relation mère-enfant, ou parent n°1-enfant.
- la capacité à pacifier les places évite la rivalité. Ce rapport constructif à la hiérarchie se cultive quand l'enfant, attiré par le parent de sexe opposé, entre en rivalité avec le parent

de même sexe, et que des limites lui sont posées avec suffisamment de tendresse. Ce schéma recouvre des histoires de vie souvent plus complexes du fait du rapport du garçon au féminin intérieur du père et de la fille avec le masculin intérieur de la mère.

La hiérarchie est alors perçue comme légale, rassurante et protectrice. Avec des parents suffisamment fonctionnels, l'enfant fabrique, au grès des aléas familiaux, la capacité à prendre toute sa place et que sa place dans la famille, puis dans la société. Les situations de partage du pouvoir, notamment dans cet organe flou qu'est le board, réveillent donc bien des blessures et activent bien des dysfonctionnements, de part et d'autre. Un autre lieu spectaculaire d'activation de ces sujets est le couple. Or un entrepreneur mal dans son couple est mal au travail.

Comment se libérer d'une personnalité autoritaire ?

Première difficulté, l'autoritarisme est généralement inconscient. Le dialogue est donc souvent impossible (au début). Pour le diagnostic, comme le dispositif est fragmenté, fiez-vous à un faisceau d'indices. L'autoritarisme est parfois difficile à reconstituer : une seule clé de lecture, une seule perspective (la vôtre), permet alors de voir la cohérence globale du dispositif, comme pour une œuvre de Felice Varini. Il peut donc être difficile de recueillir l'adhésion de ses proches. Vous allez donc devoir vous en sortir seul-e, ou presque. Une bonne occasion de prendre confiance en sa propre puissance, et d'éviter d'alterner toute-puissance (rage) et impuissance (désespoir).

La personnalité autoritaire est aussi un phénomène complexe relevant des sciences souples. La tendance autoritaire s'active dans certaines configurations et pas d'autres. Une personne peut être autoritaire ici et coopérative là. Il y a peu d'autoritaires-nés, ou de pervers narcissiques d'ailleurs. Les étiquettes sont des conventions pédagogiques, à manier avec prudence car elles sont faciles à instrumentaliser pour évacuer la complexité du réel et s'installer dans l'accusation.

Voici donc mon petit manuel de gestion des personnalités autoritaires. Les consignes, toutes nécessaires je crois, sont à déployer au grès des incidents, de façon intuitive et non systématique. Elles semblent parfois contradictoires : ces stratégies sont en réalité complémentaires, à actionner à des moments différents. À vous de juger.

Consigne n°1 : assumez votre peur. Le sentiment d'insécurité est naturel et précieux car il nous informe sur ce que l'on vit dans telle ou telle situation. Apprenez à reconnaître les gradations de votre peur. Et pour information, un homme a le droit d'avoir peur, même d'une femme.

Consigne n°2 : sortez les gants de boxe. La fête est finit. Les interactions désagréables sont aussi vitales pour nos relations que les interactions agréables. Il est temps de se mettre aux sports de combat, d'apprendre à contrer, rendre coup pour coup et travailler la sagacité. Apprenez à rester sur le ring, sans faire n'importe quoi : se mettre ou mettre l'autre en danger excessif, inconsidéré. Il y a des règles à respecter, comme de contrer à la hauteur de l'attaque, pas moins, pas vraiment plus. Apprenez donc la maîtrise de soi. La baston est un passage obligé dans une vie d'homme, dans une vie de femme : apprendre à se défendre, protéger ce à

quoi l'on tient et ceux qu'on aime. Pour le reste, consultez sur le web les manuels de combat pour gérer les manipulateurs, ils sont tout à fait applicables ici : l'autoritarisme est une sous-catégorie de la manipulation, comme la perversité narcissique, le chantage affectif ou la victimisation.

Consigne n°3 : passez par la remise en question personnelle. Pourquoi les personnalités autoritaires sont-elles si fréquentes dans ma vie ? Quelle relation originelle non réglée me pollue encore ? Avec qui n'ai-je pas vidé mon sac ? Et puis, quel rapport ai-je moi-même avec ma propre autorité, avec ma violence ? Ce que l'on rejette de soi et de son histoire se consolide et nous est renvoyé en boomerang, ce que l'on accepte se transforme.

Consigne n°4 : cultivez l'intelligence émotionnelle et apprenez la Communication Non-Violente (CNV). Voir sur le web les vade-mecum de CNV. Notez qu'elle est surtout non-violente pour soi, car protectrice, et... assez raide pour l'autre car très confrontante et difficile à contourner sans être vu. Elle implique l'accès et la loyauté à ses besoins, envies et limites. Je vous le fais en trois verbes :

- ressentir : sur quelle note et degré émotionnels je suis ?
- dire : démarrer la confrontation par un témoignage émotionnel, dire ce que je ressens en regard des faits factuels (commencer par " je " et non " tu ").
- poser : soit une demande, soit une question (sincère).

Consigne n°5 : pilotez la distance. Une bonne façon de gérer les personnes autoritaires est de piloter, varier et graduer la distance relationnelle, voire de s'en séparer.

Consigne n°6 : évitez de vous isoler. C'est un piège, vous avez besoin de parler, on a tous besoin de parler. Sélectionnez des proches de confiance qui vont comprendre le sujet.

Consigne n°7 : pratiquez l'humour tendre, dans la veine de l'auto-dérision, en plus doux. L'humour est l'un des trois ingrédients de l'humilité (mot dérivé d'humus) avec la remise en question personnelle et la disponibilité au moment présent. Il injecte de la fraternité en dynamisant la relation dominant-dominé. Il signale à l'agresseur et à l'entourage la prise de recul de la cible, donc sa liberté et sa dignité fondamentale. Grâce à l'humour, la grenouille qui se fait plus grosse que le bœuf éclate, et le dragon se révèle un crapaud assoiffé d'amour. La magie de l'humour tendre est sans limite. Les anglais la pratiquent quand ils donnent une conférence, pour neutraliser la posture de sachant. Cet humour in situ implique un bon pilotage émotionnel. Il est savoureux pour les autres car savouré par son émetteur, d'où cette dimension d'auto-affection irrésistible et réparatrice.

Consigne n°8 : apprenez l'endurance. Notre temps est douillet et impatient. Dans le travail et en amour, la robustesse, la patience et la capacité à encaisser paient (*edge*). Travaillez la constance et la résistance : des vertus aux pouvoirs formidables, dans un monde agité et fébrile.