

DIRIGER SANS SE PERDRE

*La maturité relationnelle
au cœur du leadership*



CHRISTOPHE FABRE

MANIFESTE

Diriger n'est pas neutre

Ce livre n'est pas destiné à tous les dirigeants et à tous les managers. Il n'est pas fait pour ceux qui cherchent :

- des outils supplémentaires,
- des méthodes rapides,
- ou des concepts rassurants pour confirmer qu'ils font déjà « de leur mieux ».

Il s'adresse à celles et ceux qui savent, au fond, que quelque chose ne fonctionne plus comme avant. Pas dans les chiffres, pas dans la stratégie mais dans la qualité des relations.

Le déni le plus confortable du pouvoir

Diriger donne une illusion dangereuse : Celle de croire que les tensions relationnelles sont toujours ailleurs.

Dans les équipes.
Dans les personnalités.
Dans les générations.
Dans le contexte.

Or il existe une vérité que peu de dirigeants acceptent de regarder en face : Le niveau de maturité relationnelle d'une organisation ne dépasse jamais celui de ses dirigeants et des managers. Ce n'est pas une accusation, c'est une loi systémique.

Comme dans une relation de couple, le pouvoir ne crée pas les dynamiques, il les révèle.

L'engagement des collaborateurs en France

Selon les dernières données issues de l'étude annuelle State of the Global Workplace de Gallup, la France se distingue par un niveau d'engagement des salariés particulièrement bas, avec une proportion d'employés réellement engagés estimée à seulement 7 % — un des niveaux les plus faibles observés en Europe et au niveau mondial.

Ce chiffre ne signifie pas simplement que peu de personnes sont “motivées” : il reflète une distance profonde entre les attentes des collaborateurs et la manière dont ils vivent

leurs relations professionnelles, leur reconnaissance, leur autonomie et leur sécurité au travail.

Un taux d'engagement aussi faible a des conséquences organisationnelles tangibles. Des études Gallup montrent qu'un faible engagement est fortement corrélé à une augmentation de l'absentéisme, à une baisse de la productivité, à un turnover plus élevé et à une capacité réduite d'innover ou de s'adapter aux transformations.

Plus encore, l'engagement d'un manager est un levier essentiel : Gallup observe que la capacité d'une équipe à s'engager dépend à plus de 70 % de l'engagement de sa ligne managériale.

Pour les entreprises françaises, ce constat constitue un signal stratégique majeur : il ne s'agit plus d'un effet de mode, mais d'un symptôme d'un problème structurel. Lorsque si peu de collaborateurs se sentent impliqués, enthousiastes et psychologiquement "propriétaires" de leur travail, c'est non seulement la performance individuelle qui s'en trouve affectée, mais la création de valeur collective dans toute l'organisation.

Les organisations ne sont pas rationnelles. Elles sont relationnelles.

On continue à parler d'entreprise comme d'un système logique, structuré, objectif mais toute personne qui dirige sait que ce récit est incomplet. Les décisions sont rationnelles or leur réception ne l'est jamais. Les organisations sont traversées par :

- des attentes non dites,
- des loyautés invisibles,
- des peurs de perte,
- des besoins de reconnaissance.

Exactement comme dans un couple, ignorer ces dimensions ne les fait pas disparaître. Cela les rend simplement plus coûteuses.

Le pouvoir relationnel, angle mort du leadership

Beaucoup de dirigeants et de managers ont appris à :

- décider,
- arbitrer,
- structurer,
- contrôler.

Très peu ont appris à :

- lire les dynamiques relationnelles,
- identifier les schémas inconscients,
- comprendre ce que leur posture déclenche chez les autres.

On forme des dirigeants à la stratégie, les managers à atteindre des objectifs mais rarement, on les accompagne à mesurer l'impact relationnel du pouvoir. Résultat :

- des organisations performantes mais usantes,
- des managers compétents mais épuisés,
- des collaborateurs présents mais absents intérieurement.

Le désengagement massif n'est pas un problème de motivation, c'est un symptôme.

Ce livre ne vous demandera pas d'être plus gentil

Il ne vous demandera pas :

- de faire preuve de plus d'empathie superficielle,
- d'éviter les conflits,
- de protéger tout le monde.

Il vous demandera quelque chose de plus inconfortable : De regarder ce que votre posture produit réellement. Comme dans le couple, diriger sans conscience relationnelle conduit soit :

- à la domination,
- à l'évitement,
- ou à des ruptures répétées.

Ce livre parle de :

- limites,
- pouvoir,
- dépendance,
- reconnaissance,
- responsabilité.

Pas au sens moral mais au sens adulte.

Une mise en garde nécessaire

Si vous lisez ce livre en cherchant :

- à mieux comprendre vos équipes sans vous inclure,
- à corriger les autres sans vous questionner,
- à améliorer l'engagement sans toucher à votre posture,

alors il ne vous apportera rien. En revanche, si vous acceptez cette idée simple mais radicale : **Diriger, c'est aussi être responsable de la qualité des relations que l'on crée** alors ce livre peut devenir un point de bascule.

Pourquoi ce livre est inconfortable

Parce qu'il fait le lien que l'on évite depuis trop longtemps : **Les relations professionnelles rejouent les mêmes mécanismes que les relations de couple.**

Même recherche de reconnaissance.

Même peur de perdre le lien.

Même luttes de pouvoir.

Même stratégies de protection.

Et comme dans le couple, tant que ces mécanismes restent inconscients, ils pilotent la relation.

Une invitation, pas une promesse

Ce livre vous propose quelque chose de rare dans les organisations :

- des relations plus claires,
- moins de jeux,
- moins d'usure invisible,
- plus de responsabilité partagée,
- plus d'harmonie,
- moins de tensions,
- des équipes plus engagées et sur le terme.

Diriger ainsi demande du courage. Pas du courage héroïque, du courage relationnel. Celui de ne plus se cacher derrière le rôle, d'assumer l'impact de sa posture, d'accepter que le vrai travail commence souvent là où les outils s'arrêtent.

Si vous êtes prêt à cela, alors ce livre est pour vous sinon, refermez-le maintenant.

TABLE DES MATIÈRES

MANIFESTE

Diriger n'est pas neutre

INTRODUCTION

Pourquoi les relations professionnelles s'abîment malgré les bonnes intentions

PARTIE I — COMPRENDRE CE QUI SE REJOUE AU TRAVAIL

Chapitre 1

Les schémas relationnels inconscients

Pourquoi ce qui se joue dans le couple se rejoue dans l'entreprise

Chapitre 2

La suradaptation professionnelle

Donner trop pour être reconnu

Quand l'engagement devient un sacrifice

Chapitre 3

Le faux-self professionnel

Quand on joue un rôle pour rester accepté

La lune de miel qui dure trop longtemps

PARTIE II — TRAVERSER LES DYNAMIQUES DE POUVOIR

Chapitre 4

Les phases de la relation de couple avec l'entreprise

De la lune de miel à l'engagement véritable

Chapitre 5

Autorité, reconnaissance et sécurité

Les trois piliers invisibles de l'engagement durable

Chapitre 6

Dépendance hiérarchique et attachement

Quand le manager devient un substitut affectif

PARTIE III — SORTIR DES RELATIONS USANTES

Chapitre 7

Hypervigilance, contrôle et perte de confiance

Quand la peur devient le véritable centre de décision

Chapitre 8

Les langages de reconnaissance au travail
Pourquoi les efforts ne sont pas perçus

Chapitre 9

Clarifier ses attentes professionnelles
Maturité, limites et alignement

CONCLUSION

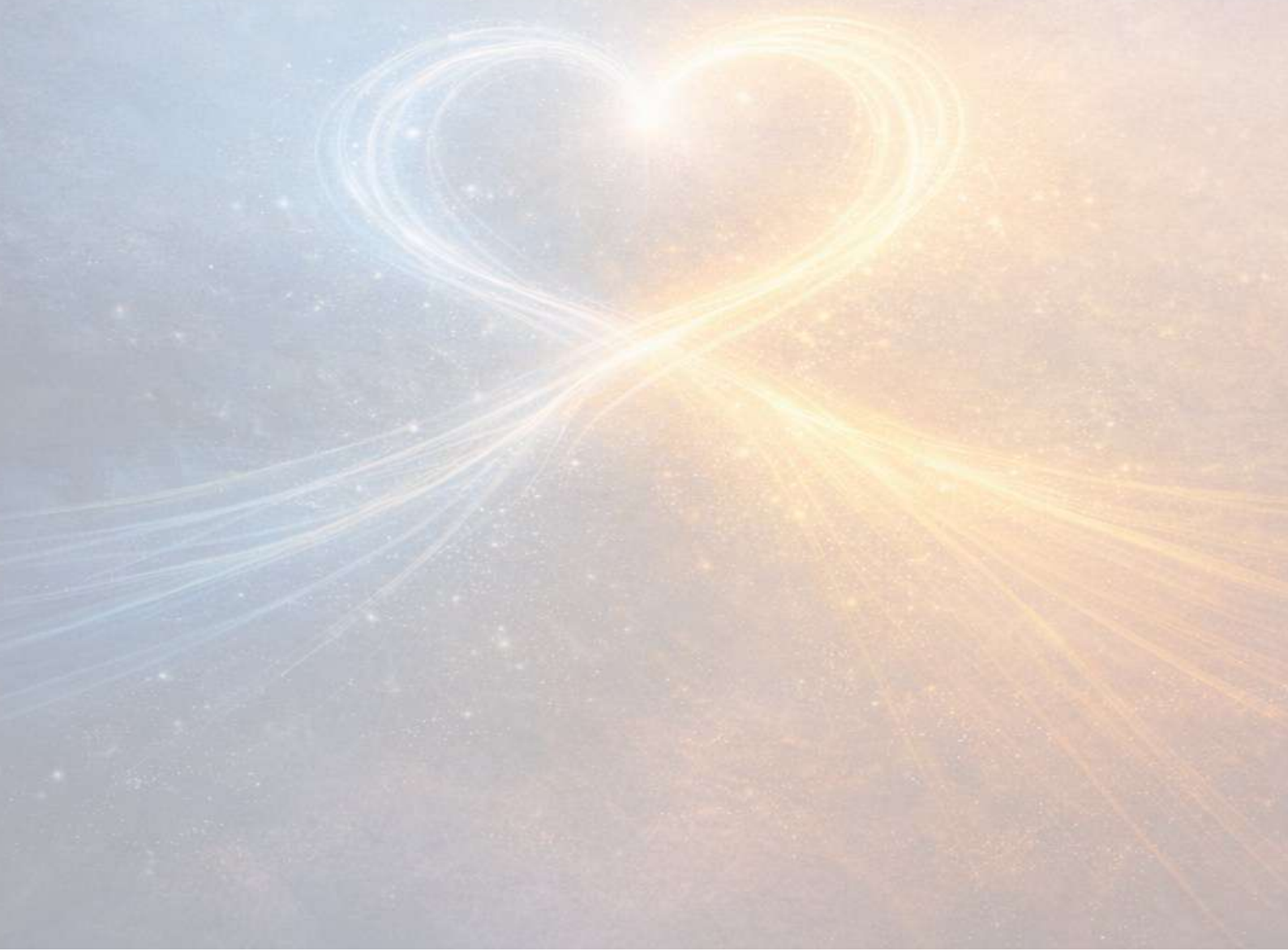
Travailler sans se perdre
De la prise de conscience à la responsabilité relationnelle

À PROPOS DE L'AUTEUR

Christophe Fabre

ET APRÈS ?

Quand la conscience appelle l'action
Accompagnement, séminaires et conférence
L'engagement au travail



INTRODUCTION

Ce qui se joue dans les relations professionnelles

Les organisations n'ont jamais été aussi structurées. Processus, indicateurs, méthodes, outils collaboratifs, dispositifs managériaux : tout est en place. Et pourtant, quelque chose résiste.

Malgré les investissements, malgré les formations, malgré les discours sur le sens et l'engagement, les mêmes tensions persistent :

- désengagement diffus,
- conflits larvés,
- fatigue managériale,
- difficulté à coopérer durablement,
- perte d'élan dans des équipes pourtant compétentes.

Ce constat traverse aujourd'hui tous les secteurs, toutes les tailles d'entreprise, tous les niveaux de responsabilité.

Il ne s'agit plus d'un problème marginal, Il s'agit d'un phénomène structurel.

Quand les réponses classiques ne suffisent plus

Face à ces difficultés, les organisations réagissent souvent avec les leviers qu'elles connaissent :

- renforcer la communication,
- clarifier les objectifs,
- retravailler les process,
- former au management,
- réaffirmer la vision.

Ces réponses sont nécessaires.

Mais elles sont de plus en plus souvent insuffisantes.

Non pas parce qu'elles sont mauvaises, mais parce qu'elles traitent des symptômes, là où le problème est plus profond.

Ce qui dysfonctionne aujourd'hui dans les organisations n'est pas d'abord opérationnel, c'est relationnel mais pas au sens superficiel du terme.

Le malentendu sur les relations professionnelles

On parle beaucoup de relations au travail.
Mais rarement de ce qu'elles impliquent réellement.

Les relations professionnelles sont souvent abordées sous l'angle :

- de la communication,
- de la collaboration,
- ou de la posture managériale.

Or une relation n'est jamais neutre. Elle est traversée par :

- des attentes,
- des peurs,
- des loyautés,
- des besoins de reconnaissance,
- des rapports de pouvoir explicites ou implicites.

Ces dimensions ne disparaissent pas parce qu'on les ignore.
Elles structurent silencieusement les comportements, les décisions et les résistances.

Une organisation peut être très rationnelle dans ses choix, tout en étant profondément émotionnelle dans ses réactions.

Pourquoi les dirigeants et les managers sont au cœur du sujet

Ce livre s'adresse prioritairement aux dirigeants, membres de CODIR et managers, non par posture morale, mais par réalisme.

Dans toute organisation, le niveau de maturité relationnelle ne dépasse jamais celui de sa gouvernance.

Ce qui se joue au sommet :

- en termes de clarté,
- de responsabilité,
- de rapport au pouvoir,
- de capacité à traverser les tensions,
- se diffuse, par capillarité, dans toute la structure.

Il ne s'agit pas de culpabilité, il s'agit de responsabilité systémique.



Diriger ne consiste pas seulement à décider. Diriger consiste aussi à créer un climat relationnel dans lequel ces décisions seront reçues, interprétées et incarnées.

Un livre pour regarder là où l'on regarde rarement

Ce livre ne propose ni un énième modèle managérial, ni une méthode de motivation, ni une grille de lecture comportementale.

Il propose autre chose, plus exigeant qui consiste à regarder ce qui se rejoue, inconsciemment, dans les relations professionnelles. Non pour psychologiser l'entreprise mais pour comprendre pourquoi, malgré les compétences et les bonnes intentions, certaines dynamiques se répètent.

Pourquoi :

- certains collaborateurs se suradaptent jusqu'à l'épuisement,
- certains managers contrôlent sans parvenir à sécuriser,
- certains dirigeants portent seuls ce qui devrait être partagé,
- et pourquoi l'engagement s'érode sans conflit ouvert.

Une lecture qui demande de l'honnêteté

Ce livre ne demande pas d'être d'accord avec tout ce qu'il avance. Il demande autre chose, d'accepter de se laisser questionner.

Il invite le lecteur à se demander, parfois de manière inconfortable :

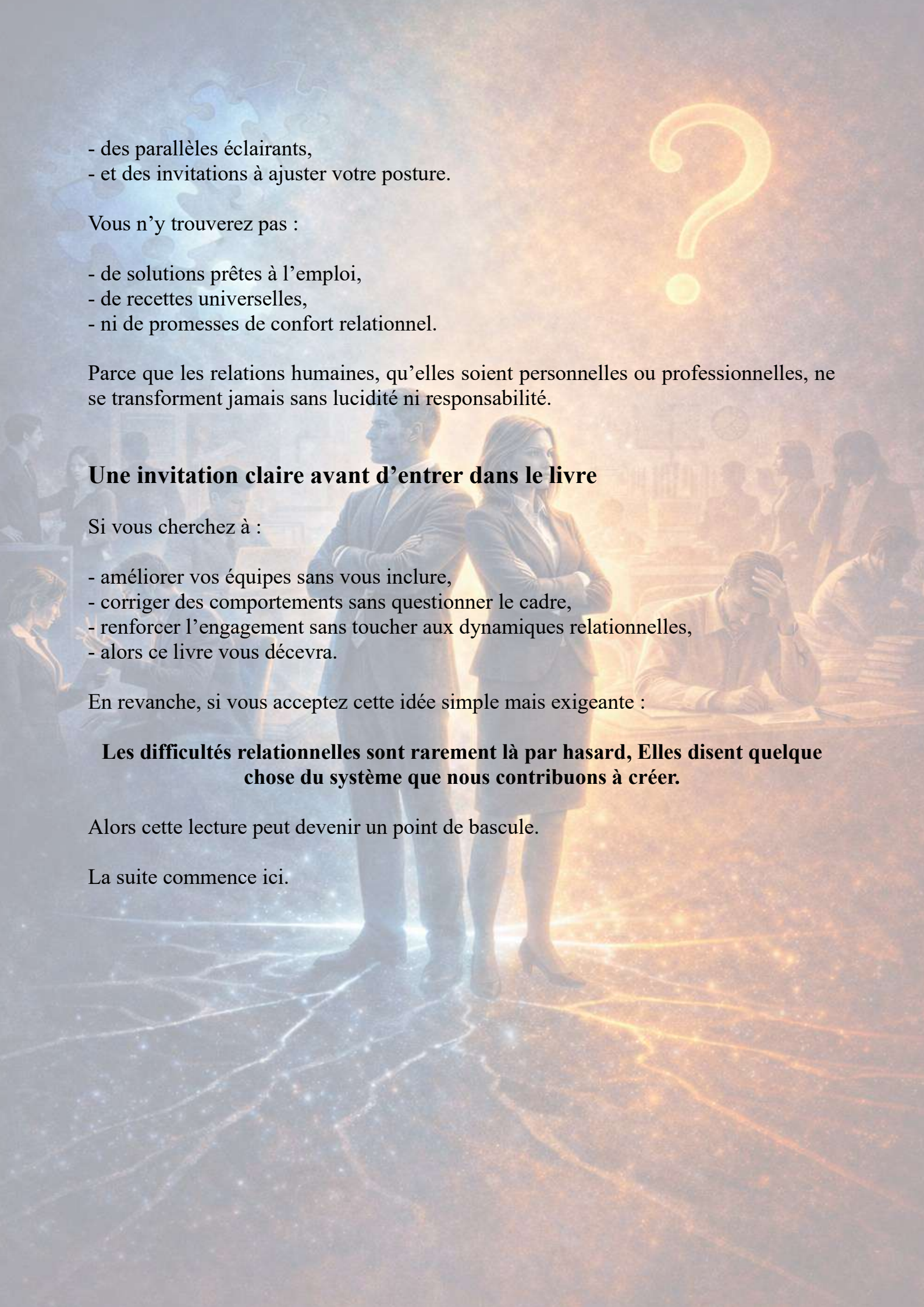
- quelle posture il adopte dans ses relations professionnelles,
- ce qu'il tolère,
- ce qu'il évite,
- et ce que cela produit autour de lui.

Non pour juger mais pour rendre visible ce qui, jusque-là, agissait dans l'ombre.

Ce que vous trouverez dans ces pages

Vous trouverez dans ce livre :

- des clés de compréhension,
- des mises en perspective,

- 
- des parallèles éclairants,
 - et des invitations à ajuster votre posture.

Vous n'y trouverez pas :

- de solutions prêtes à l'emploi,
- de recettes universelles,
- ni de promesses de confort relationnel.

Parce que les relations humaines, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, ne se transforment jamais sans lucidité ni responsabilité.

Une invitation claire avant d'entrer dans le livre

Si vous cherchez à :

- améliorer vos équipes sans vous inclure,
- corriger des comportements sans questionner le cadre,
- renforcer l'engagement sans toucher aux dynamiques relationnelles,
- alors ce livre vous décevra.

En revanche, si vous acceptez cette idée simple mais exigeante :

Les difficultés relationnelles sont rarement là par hasard, Elles disent quelque chose du système que nous contribuons à créer.

Alors cette lecture peut devenir un point de bascule.

La suite commence ici.

The background of the page is a cosmic scene featuring a bright, glowing light source at the top center, creating a lens flare effect. Below this, several long, curved, and intersecting light trails in shades of blue, white, and yellow sweep across the frame, suggesting motion and energy. The overall color palette is a mix of cool blues and warm oranges/yellows.

PARTIE I
COMPRENDRE CE QUI SE REJOUE AU TRAVAIL

Chapitre 1

Les schémas relationnels inconscients

Pourquoi ce qui se joue dans le couple se rejoue dans l'entreprise

AVANT : « Pourquoi cela se répète-t-il toujours ? »

De nombreux dirigeants et managers font le même constat, souvent à bas bruit.

Ils changent d'organisation, de contexte, parfois même de rôle. Ils ajustent leurs méthodes, affinent leur communication, renforcent leurs compétences techniques. Et pourtant, certaines situations relationnelles reviennent avec une régularité troublante.

Les mêmes résistances dans les équipes.

Les mêmes conflits larvés.

Les mêmes jeux de pouvoir implicites.

Les mêmes collaborateurs brillants... qui finissent par se désengager.

Comme dans certaines relations de couple, une question finit par émerger, rarement formulée à voix haute : « Pourquoi, malgré tout ce que je mets en place, cela se complique toujours au même endroit ? »

Dans la sphère privée, nous acceptons aujourd'hui l'idée que nous pouvons aimer sincèrement tout en reproduisant des schémas relationnels dysfonctionnels. Nous savons que l'intensité ne garantit pas la solidité, et que la bonne volonté ne suffit pas.

Dans l'entreprise, cette lucidité est encore rare.

Le monde professionnel continue de se raconter qu'il est rationnel, objectif, factuel. Que les tensions viennent d'un manque de méthode, de process ou de clarté stratégique.

Mais la réalité vécue par les dirigeants est toute autre. Les décisions sont rarement bloquées par les chiffres. Elles le sont par les relations.

Les transformations n'échouent pas sur la vision, Elles échouent sur l'humain.

Comme dans le couple, ce ne sont pas les intentions qui manquent, Ce sont les postures relationnelles conscientes.

COMPRENDRE : On ne travaille jamais « neutrement »

Dans une relation de couple, personne n'arrive vierge de toute histoire.
Chacun arrive avec :

- son rapport à l'autorité,
- sa manière de demander,
- sa façon de se protéger,
- sa peur de perdre le lien.

Il en va exactement de même dans l'entreprise.

Un dirigeant n'exerce pas son leadership dans un vide émotionnel.

Un manager n'incarne pas l'autorité de manière abstraite.

Un collaborateur ne s'engage pas uniquement sur la base d'un contrat.

**Toute relation professionnelle est une relation humaine
avant d'être une relation fonctionnelle.**

Derrière chaque posture managériale se cache une histoire :

- certains dirigent en contrôlant, comme ils ont appris à se protéger ;
- d'autres évitent le conflit, comme ils ont appris à préserver le lien ;
- d'autres encore surinvestissent, comme ils ont appris à exister.

Comme dans le couple, ces stratégies ont eu un sens. Elles ont permis, à un moment donné, de rester en lien, d'être reconnu, de survivre dans un environnement donné.

Le problème n'est pas qu'elles existent, le problème est qu'elles continuent d'opérer
là où elles ne sont plus adaptées.

Dans une relation amoureuse, aimer à partir d'un schéma inconscient mène à la répétition. Dans une organisation, manager à partir d'un schéma inconscient mène à :

- la perte de confiance,
- la rigidification des rôles,
- le désengagement progressif.

Le parallèle avec le couple est éclairant

Dans un couple, certaines personnes attirent toujours le même type de partenaire.

Dans l'entreprise, certains dirigeants et les managers attirent toujours le même type de dynamique.

Ce n'est pas une question de chance, c'est une question de cohérence inconsciente.

Un dirigeant ou un manager qui confond autorité et contrôle attirera soit :

- des profils soumis,
- soit des profils en opposition permanente.

Un dirigeant ou un manager qui confond bienveillance et absence de cadre créera :

- soit de la confusion,
- soit de la dépendance.

Comme dans le couple, les rôles se distribuent inconsciemment :

- parent / enfant,
- sauveur / victime,
- dominant / soumis.

Et tant que ces rôles ne sont pas rendus visibles, ils gouvernent la relation.

TRANSFORMATION : Passer d'un leadership automatique à un leadership conscient

Dans une relation de couple mature, un basculement s'opère lorsque chacun cesse d'accuser l'autre pour regarder sa propre posture. Il ne s'agit plus de savoir : « Qui a raison ? » mais : « Quelle dynamique sommes-nous en train de créer ensemble ? »

C'est exactement le même mouvement qui est attendu d'un dirigeant ou d'un manager. La maturité managériale ne consiste pas à être plus dur ou plus gentil, elle consiste à devenir lucide sur l'impact de sa posture.

Un dirigeant ou un manager conscient comprend que :

- son rapport au pouvoir influence toute l'organisation ;
- sa manière de gérer le désaccord autorise ou interdit la parole ;
- son propre schéma relationnel devient la norme implicite.

Comme dans le couple, sortir de la répétition ne demande pas de changer les autres. Cela demande de **changer de posture intérieure**.

Ce changement est exigeant.

Il suppose :

- d'abandonner certaines illusions (le contrôle total, l'adhésion immédiate),
- d'accepter les tensions comme des étapes normales,
- de poser un cadre clair sans chercher à être aimé.

Un leadership adulte remplace la quête de validation par la responsabilité relationnelle.

C'est ce passage qui permet :

- des relations plus simples,
- moins de jeux de pouvoir,
- plus d'engagement réel.

RITUEL D'INTÉGRATION : Observer son schéma dominant

Comme dans le travail thérapeutique sur le couple, la transformation commence par l'observation, non par la correction.

Prenez un temps de recul et répondez honnêtement aux questions suivantes :

Dans vos relations professionnelles marquantes, quel type de tension revient le plus souvent ?

- résistance passive ?
- opposition frontale ?
- dépendance excessive ?
- désengagement silencieux ?

Quelle posture adoptez-vous spontanément sous pression ?

- contrôler davantage ?
- éviter le conflit ?
- surinvestir ?
- vous retirer ?

Quel est le parallèle le plus évident avec votre manière d'entrer en relation dans votre vie personnelle ?

Terminez par cette phrase, écrivez noir sur blanc :

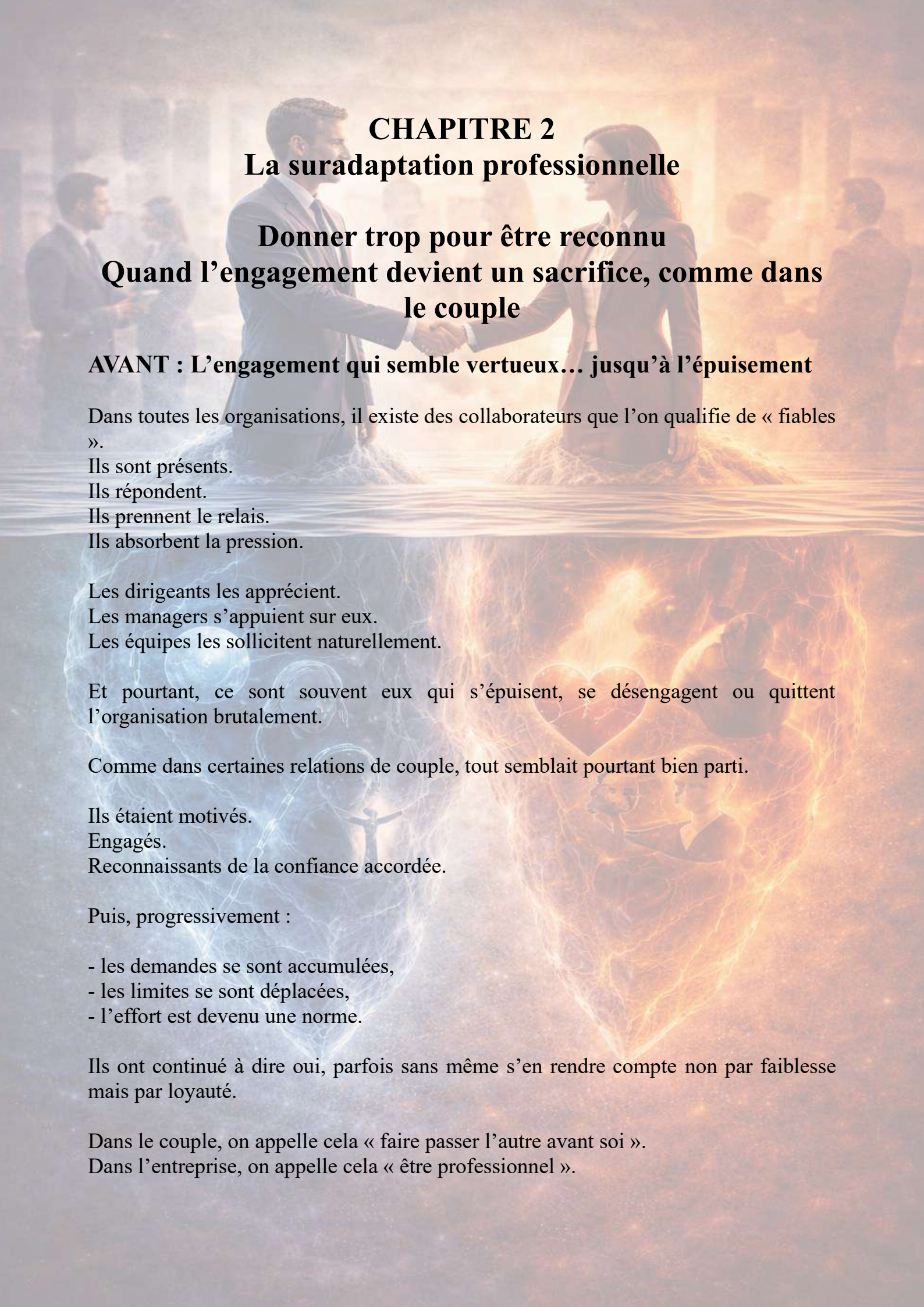
« Aujourd'hui, je choisis un leadership conscient plutôt que la répétition. »



CLÉ DE CLÔTURE DU CHAPITRE

**On ne dirige jamais uniquement une organisation.
On dirige toujours à partir de son propre schéma relationnel.**

La suite du livre vous invitera à identifier ces schémas, non pour vous juger, mais pour reprendre la main sur la qualité de vos relations professionnelles.



CHAPITRE 2

La suradaptation professionnelle

Donner trop pour être reconnu Quand l'engagement devient un sacrifice, comme dans le couple

AVANT : L'engagement qui semble vertueux... jusqu'à l'épuisement

Dans toutes les organisations, il existe des collaborateurs que l'on qualifie de « fiables ».

Ils sont présents.

Ils répondent.

Ils prennent le relais.

Ils absorbent la pression.

Les dirigeants les apprécient.

Les managers s'appuient sur eux.

Les équipes les sollicitent naturellement.

Et pourtant, ce sont souvent eux qui s'épuisent, se désengagent ou quittent l'organisation brutalement.

Comme dans certaines relations de couple, tout semblait pourtant bien parti.

Ils étaient motivés.

Engagés.

Reconnaissants de la confiance accordée.

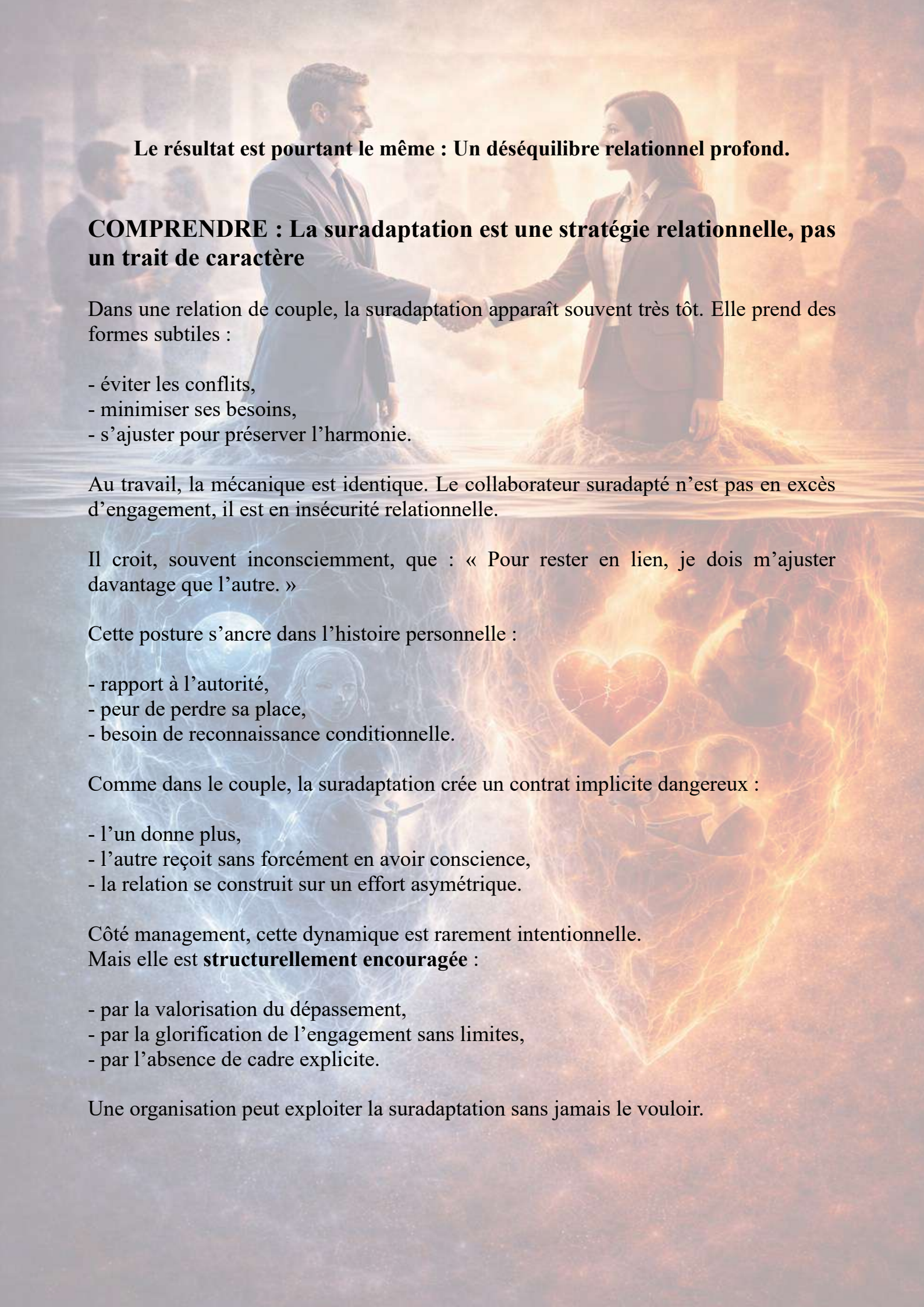
Puis, progressivement :

- les demandes se sont accumulées,
- les limites se sont déplacées,
- l'effort est devenu une norme.

Ils ont continué à dire oui, parfois sans même s'en rendre compte non par faiblesse mais par loyauté.

Dans le couple, on appelle cela « faire passer l'autre avant soi ».

Dans l'entreprise, on appelle cela « être professionnel ».



Le résultat est pourtant le même : Un déséquilibre relationnel profond.

COMPRENDRE : La suradaptation est une stratégie relationnelle, pas un trait de caractère

Dans une relation de couple, la suradaptation apparaît souvent très tôt. Elle prend des formes subtiles :

- éviter les conflits,
- minimiser ses besoins,
- s'ajuster pour préserver l'harmonie.

Au travail, la mécanique est identique. Le collaborateur suradapté n'est pas en excès d'engagement, il est en insécurité relationnelle.

Il croit, souvent inconsciemment, que : « Pour rester en lien, je dois m'ajuster davantage que l'autre. »

Cette posture s'ancre dans l'histoire personnelle :

- rapport à l'autorité,
- peur de perdre sa place,
- besoin de reconnaissance conditionnelle.

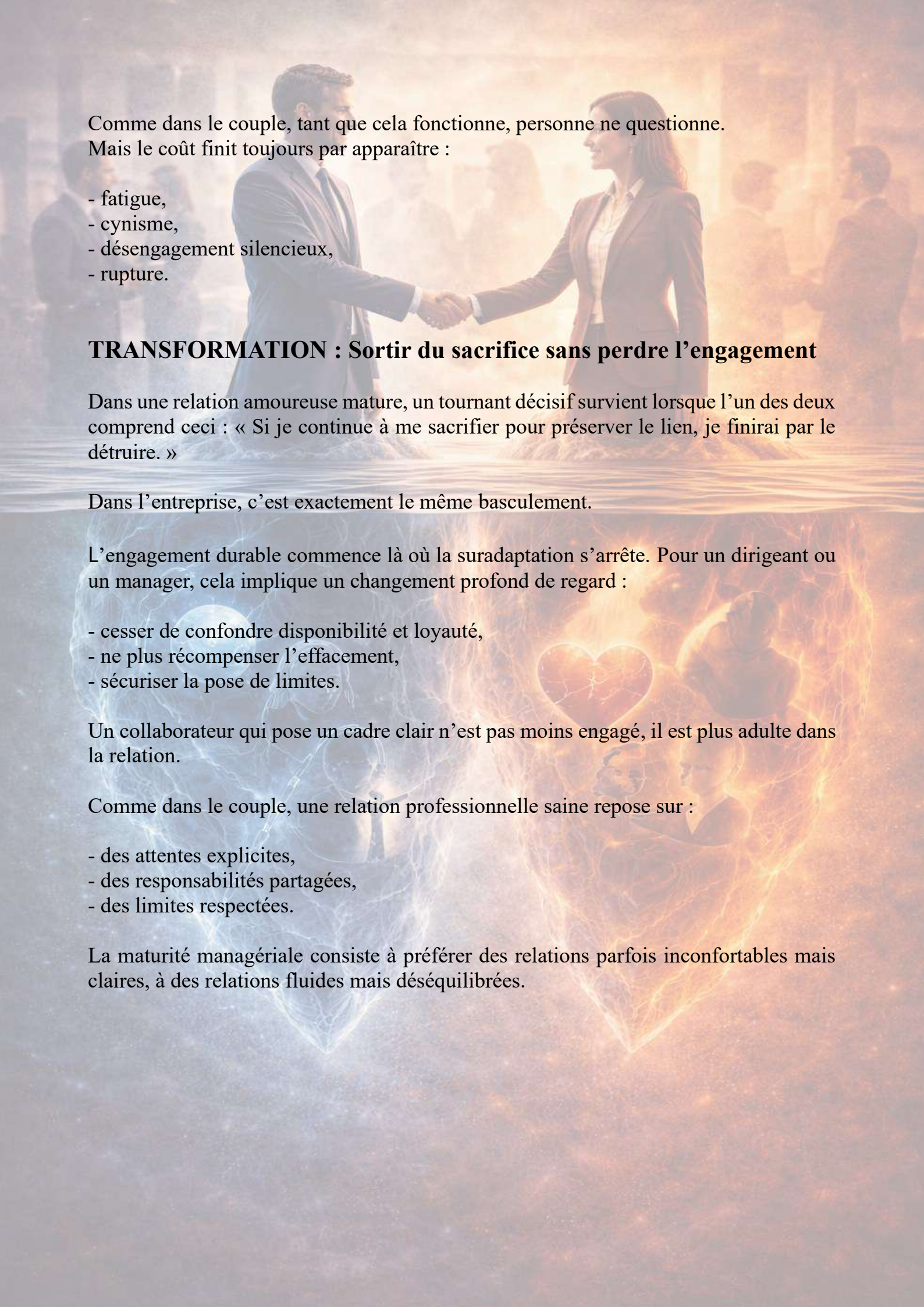
Comme dans le couple, la suradaptation crée un contrat implicite dangereux :

- l'un donne plus,
- l'autre reçoit sans forcément en avoir conscience,
- la relation se construit sur un effort asymétrique.

Côté management, cette dynamique est rarement intentionnelle. Mais elle est **structurellement encouragée** :

- par la valorisation du dépassement,
- par la glorification de l'engagement sans limites,
- par l'absence de cadre explicite.

Une organisation peut exploiter la suradaptation sans jamais le vouloir.



Comme dans le couple, tant que cela fonctionne, personne ne questionne.
Mais le coût finit toujours par apparaître :

- fatigue,
- cynisme,
- désengagement silencieux,
- rupture.

TRANSFORMATION : Sortir du sacrifice sans perdre l'engagement

Dans une relation amoureuse mature, un tournant décisif survient lorsque l'un des deux comprend ceci : « Si je continue à me sacrifier pour préserver le lien, je finirai par le détruire. »

Dans l'entreprise, c'est exactement le même basculement.

L'engagement durable commence là où la suradaptation s'arrête. Pour un dirigeant ou un manager, cela implique un changement profond de regard :

- cesser de confondre disponibilité et loyauté,
- ne plus récompenser l'effacement,
- sécuriser la pose de limites.

Un collaborateur qui pose un cadre clair n'est pas moins engagé, il est plus adulte dans la relation.

Comme dans le couple, une relation professionnelle saine repose sur :

- des attentes explicites,
- des responsabilités partagées,
- des limites respectées.

La maturité managériale consiste à préférer des relations parfois inconfortables mais claires, à des relations fluides mais déséquilibrées.

RITUEL D'INTÉGRATION : Identifier et corriger la suradaptation

Prenez un temps de recul et répondez sans justification :

Dans quelles situations professionnelles dites-vous oui alors que votre corps dit non ?

Quelles responsabilités portez-vous qui ne devraient pas vous appartenir ?

Que craignez-vous inconsciemment de perdre si vous posiez une limite claire ?

Puis écrivez cette phrase, sans l'édulcorer :

« Mon engagement ne passe plus par mon sacrifice. »

CLÉ DE CLÔTURE DU CHAPITRE

Dans le couple comme dans l'entreprise, on ne perd pas une relation en posant des limites. On la perd en s'oubliant trop longtemps.

A man and a woman are standing on a narrow, rocky bridge that spans a deep chasm. They are holding hands, and the background shows a city skyline at sunset. The scene is romantic yet precarious, symbolizing the delicate balance of professional relationships.

CHAPITRE 3

Le faux-self professionnel

Quand on joue un rôle pour rester accepté De la lune de miel à la perte de soi

AVANT : Quand tout semble bien fonctionner... mais que quelque chose sonne faux

Dans de nombreuses organisations, les dirigeants sont confrontés à un paradoxe difficile à nommer.

Les indicateurs sont bons.
Les résultats sont là.
Les équipes semblent engagées.

Et pourtant...

Une forme de tension diffuse persiste.
Les échanges manquent de profondeur.
Les décisions sont acceptées, mais rarement incarnées.
Les désaccords apparaissent tard, souvent de manière brutale.

Comme dans certaines relations de couple, tout donne l'impression que « ça va », mais personne n'ose vraiment être lui-même.

Les collaborateurs sont « professionnels ».
Les managers sont « corrects ».
Les dirigeants sont « à la hauteur ».

Mais la relation manque de vérité.

Dans la sphère intime, on parle alors d'un couple qui fonctionne... sans intimité réelle.
Dans l'entreprise, on parle d'une organisation performante... sans engagement profond.

Ce phénomène a un nom : **le faux-self professionnel.**

COMPRENDRE : Le faux-self n'est pas un mensonge, c'est une stratégie de survie

Dans une relation de couple, le faux-self apparaît souvent dès le début.

On veut plaire.

On montre ce qui est acceptable.

On cache ce qui pourrait déranger.

Ce n'est pas une manipulation. C'est une tentative inconsciente de préserver le lien.

Au travail, le mécanisme est identique. Le collaborateur observe rapidement :

- ce qui est valorisé,
- ce qui est toléré,
- ce qui est risqué.

Il ajuste alors sa posture :

- il parle moins,
- il lisse ses opinions,
- il adopte les codes dominants.

Il devient quelqu'un de "compatible" plutôt que quelqu'un de vrai.

Du côté des dirigeants et des managers, ce faux-self est souvent encouragé sans intention consciente :

- par une culture du résultat qui laisse peu de place à l'expression,
- par une intolérance implicite au désaccord,
- par une confusion entre loyauté et conformité.

Comme dans le couple, le faux-self fonctionne... un temps, mais une relation construite sur un rôle est structurellement instable.

Plus l'écart entre le rôle et la réalité intérieure est grand :

- plus la fatigue psychique augmente,
- plus la frustration s'accumule,
- plus le désengagement devient inévitable.

Dans une relation amoureuse, la lune de miel est une phase normale. Elle permet la rencontre et elle facilite le lien. Elle devient problématique lorsqu'elle s'éternise.

Dans l'entreprise, certaines relations restent bloquées dans une lune de miel artificielle :

- on évite les sujets sensibles,
- on maintient une façade d'harmonie,
- on reporte sans cesse les ajustements nécessaires.

Les dirigeants apprécient la fluidité apparente, les managers évitent les tensions et les collaborateurs se taisent. Mais comme dans le couple, **ce qui n'est pas dit ne disparaît jamais.**

Cela ressort plus tard :

- sous forme de conflits disproportionnés,
- de désengagement brutal,
- ou de départs incompris.

TRANSFORMATION : Créer les conditions de la vérité relationnelle

Dans une relation de couple mature, l'intimité ne se mesure pas à l'absence de conflit, mais à la capacité de dire la vérité sans perdre le lien. Il en va exactement de même dans l'entreprise.

Un leadership adulte ne cherche pas l'adhésion permanente, il cherche la parole vraie. Pour un dirigeant ou un manager, cela implique un changement de posture profond :

- accepter que le désaccord ne soit pas une remise en cause de l'autorité,
- comprendre que la loyauté ne passe pas par le silence,
- préférer une tension explicite à une harmonie factice.

Une organisation saine n'est pas celle où tout le monde est d'accord, C'est celle où chacun peut être réel sans se mettre en danger.

Comme dans le couple, plus la vérité est dite tôt, moins elle est destructrice.

Le faux-self disparaît lorsque :

- le cadre est clair,
- la parole est sécurisée,
- les rôles sont assumés.

RITUEL D'INTÉGRATION : Identifier son faux-self professionnel

Prenez un temps de recul et répondez avec honnêteté :

Quelles opinions professionnelles retenez-vous systématiquement ?

Dans quelles situations jouez-vous un rôle pour rester accepté ?

Quelle partie de vous est la moins visible dans votre posture de dirigeant ou de manager ?

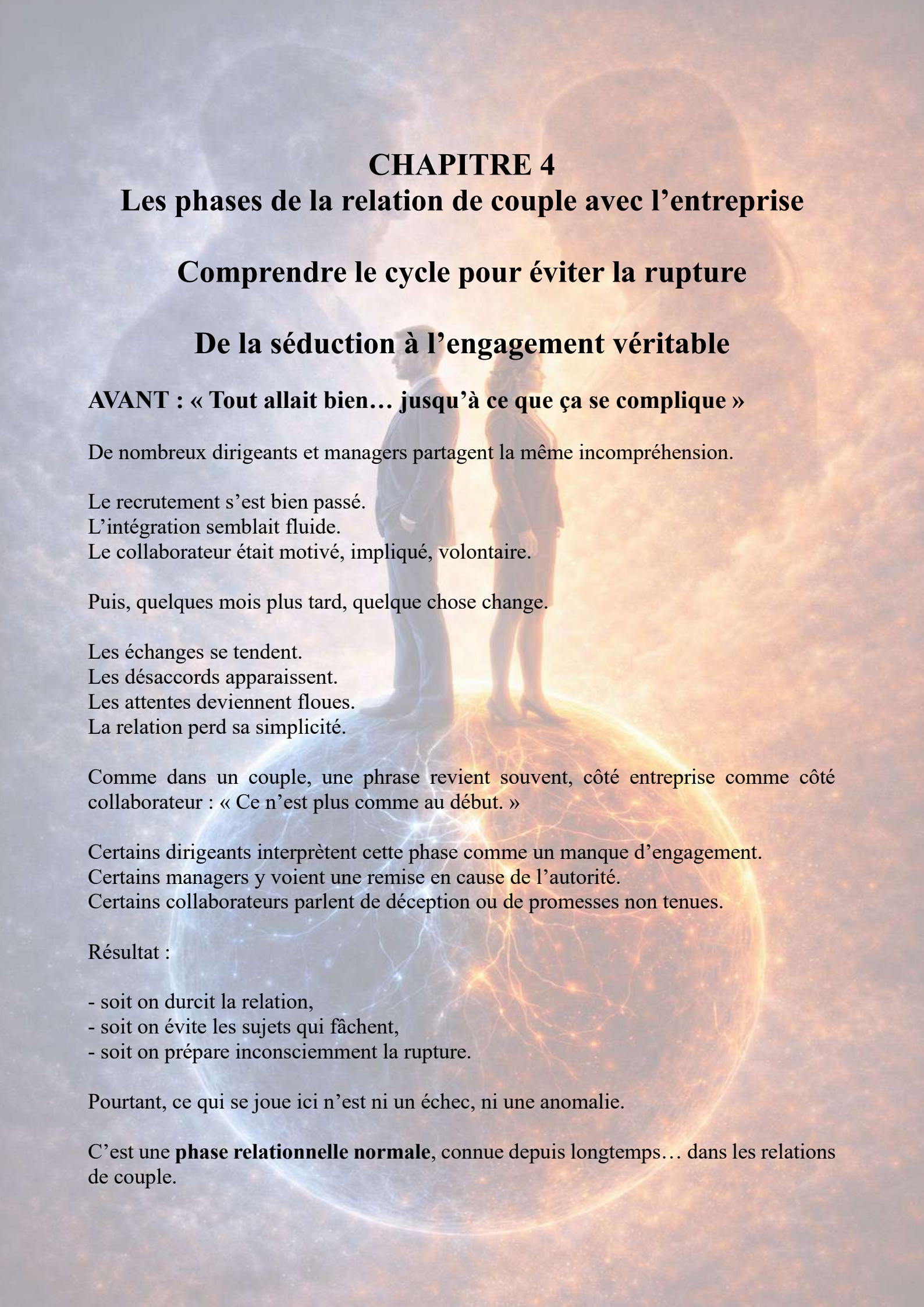
Puis complétez cette phrase, sans chercher à la rendre confortable : « Ce que je n'ose pas être au travail finit toujours par me coûter. »

CLÉ DE CLÔTURE DU CHAPITRE

Dans le couple comme dans l'entreprise, on ne construit rien de durable sur un rôle. L'engagement réel commence là où l'on peut être soi sans se trahir.

The background of the entire page is a cosmic scene. At the top, a bright sun or star is partially obscured by wispy, light-colored clouds. The sky transitions from a pale blue at the top to a warm, golden-yellow at the bottom. In the lower half of the image, there is a large, glowing heart shape. This heart is formed by several concentric, ethereal rings of light. The left side of the heart is a cool, light blue, while the right side is a warm, golden-yellow, matching the background's color gradient. The heart appears to be a focal point of energy or light in this celestial space.

PARTIE II
TRAVERSER LES DYNAMIQUES DE POUVOIR



CHAPITRE 4

Les phases de la relation de couple avec l'entreprise

Comprendre le cycle pour éviter la rupture

De la séduction à l'engagement véritable

AVANT : « Tout allait bien... jusqu'à ce que ça se complique »

De nombreux dirigeants et managers partagent la même incompréhension.

Le recrutement s'est bien passé.

L'intégration semblait fluide.

Le collaborateur était motivé, impliqué, volontaire.

Puis, quelques mois plus tard, quelque chose change.

Les échanges se tendent.

Les désaccords apparaissent.

Les attentes deviennent floues.

La relation perd sa simplicité.

Comme dans un couple, une phrase revient souvent, côté entreprise comme côté collaborateur : « Ce n'est plus comme au début. »

Certains dirigeants interprètent cette phase comme un manque d'engagement.

Certains managers y voient une remise en cause de l'autorité.

Certains collaborateurs parlent de déception ou de promesses non tenues.

Résultat :

- soit on durcit la relation,
- soit on évite les sujets qui fâchent,
- soit on prépare inconsciemment la rupture.

Pourtant, ce qui se joue ici n'est ni un échec, ni une anomalie.

C'est une **phase relationnelle normale**, connue depuis longtemps... dans les relations de couple.

COMPRENDRE : Toute relation durable suit un cycle précis

Dans la vie amoureuse, nous savons qu'une relation mature ne naît pas de la passion initiale, mais de la capacité à traverser certaines étapes clés. La relation à l'entreprise suit exactement la même logique.

Le problème n'est pas d'entrer dans ces phases, le problème est de les ignorer, de les nier ou de vouloir les éviter.

1. La lune de miel : Du recrutement à la fin de la période d'essai

C'est la phase de séduction réciproque. L'entreprise se montre attractive :

- vision inspirante,
- promesses de développement,
- discours valorisant.

Le collaborateur se montre sous son meilleur jour :

- motivation élevée,
- adaptabilité,
- enthousiasme.

Comme dans un début de relation amoureuse :

- les différences sont minimisées,
- les doutes sont mis de côté,
- les concessions sont nombreuses.

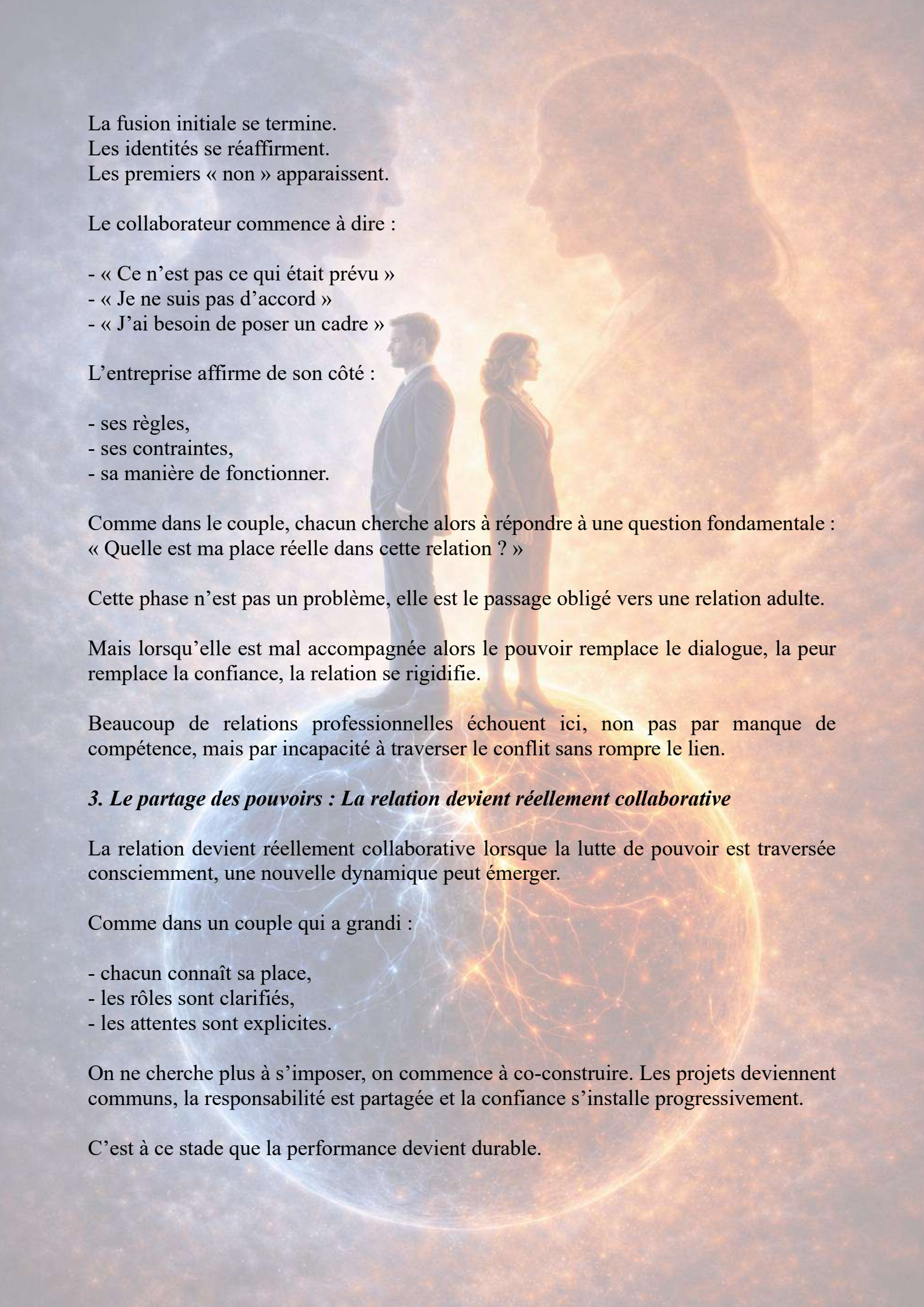
Cette phase est nécessaire mais elle devient problématique lorsqu'elle est confondue avec l'engagement réel.

Dans le couple, on le sait : La lune de miel ne révèle pas encore la compatibilité profonde.

Dans l'entreprise, c'est la même chose. Ce qui n'est pas clarifié à ce stade ne disparaît pas. Cela attend simplement la phase suivante.

2. La lutte de pouvoir : Après la période d'essai

C'est la phase la plus redoutée... et la plus décisive.



La fusion initiale se termine.
Les identités se réaffirment.
Les premiers « non » apparaissent.

Le collaborateur commence à dire :

- « Ce n'est pas ce qui était prévu »
- « Je ne suis pas d'accord »
- « J'ai besoin de poser un cadre »

L'entreprise affirme de son côté :

- ses règles,
- ses contraintes,
- sa manière de fonctionner.

Comme dans le couple, chacun cherche alors à répondre à une question fondamentale :
« Quelle est ma place réelle dans cette relation ? »

Cette phase n'est pas un problème, elle est le passage obligé vers une relation adulte.

Mais lorsqu'elle est mal accompagnée alors le pouvoir remplace le dialogue, la peur remplace la confiance, la relation se rigidifie.

Beaucoup de relations professionnelles échouent ici, non pas par manque de compétence, mais par incapacité à traverser le conflit sans rompre le lien.

3. Le partage des pouvoirs : La relation devient réellement collaborative

La relation devient réellement collaborative lorsque la lutte de pouvoir est traversée consciemment, une nouvelle dynamique peut émerger.

Comme dans un couple qui a grandi :

- chacun connaît sa place,
- les rôles sont clarifiés,
- les attentes sont explicites.

On ne cherche plus à s'imposer, on commence à co-construire. Les projets deviennent communs, la responsabilité est partagée et la confiance s'installe progressivement.

C'est à ce stade que la performance devient durable.

Dans l'entreprise, cette phase marque un basculement fondamental :

- le collaborateur ne cherche plus à prouver sa valeur,
- le manager n'a plus besoin de contrôler en permanence,
- le dirigeant peut s'appuyer sur une maturité collective.

4. L'amour véritable : L'engagement réciproque et conscient

Dans le couple, l'amour véritable ne repose plus sur l'intensité émotionnelle, il repose sur un choix lucide et réciproque.

Dans l'entreprise, c'est exactement la même chose. Le collaborateur est pleinement engagé :

- il s'investit sans se perdre,
- il ose dire non sans peur,
- il contribue sans se suradapter.

L'entreprise est également engagée :

- elle respecte le cadre,
- elle reconnaît réellement la contribution,
- elle protège la relation.

Ce niveau d'engagement est rare. Il correspond précisément aux 7 % de collaborateurs réellement engagés observés par Gallup, non parce que les autres ne veulent pas s'engager, mais parce que peu de relations professionnelles atteignent ce niveau de maturité.

TRANSFORMATION : Accepter le conflit comme un passage, pas comme une menace

Dans le couple, vouloir éviter la lutte de pouvoir conduit soit :

- à la domination,
- soit à la soumission,
- soit à la rupture.

Dans l'entreprise, les effets sont identiques. Un leadership mature ne cherche pas à maintenir la lune de miel. Il structure la traversée des phases.

Cela suppose :

- d'anticiper la lutte de pouvoir,
- de normaliser les désaccords,
- de poser des règles claires plutôt que de chercher l'adhésion permanente.

Une relation professionnelle saine ne se juge pas à sa fluidité, mais à sa capacité à traverser les tensions sans se déliter.

RITUEL D'INTÉGRATION : Situer vos relations clés

Prenez une feuille et identifiez trois relations professionnelles majeures (collaborateur clé, manager, associé).

Pour chacune, posez-vous ces questions :

Dans quelle phase sommes-nous réellement ?

Quelle phase cherchons-nous inconsciemment à éviter ?

Qu'est-ce qui devrait être clarifié pour passer à l'étape suivante ?

Terminez par cette phrase :

« Je choisis de construire des relations professionnelles adultes, qui ne sont pas confortables en permanence. »

CLÉ DE CLÔTURE DU CHAPITRE

Ce n'est pas la lune de miel qui garantit l'engagement, C'est la capacité à traverser la lutte de pouvoir sans se trahir.



CHAPITRE 5

Autorité, reconnaissance et sécurité

Les trois piliers invisibles de l'engagement durable

Ce qui fait tenir un couple... et une organisation dans le temps

AVANT : Quand tout est en place... mais que plus rien ne tient vraiment

De nombreux dirigeants vivent une situation paradoxale.

Les rôles sont définis.
Les objectifs sont clairs.
Les processus sont en place.

Et pourtant...

L'énergie baisse.
Les prises d'initiative se raréfient.
Les décisions sont appliquées, mais rarement portées.

Comme dans certains couples de longue date, la relation fonctionne... mais **elle ne nourrit plus**.

On ne se dispute pas vraiment. On ne se réjouit plus vraiment non plus.
Dans l'entreprise, cela se traduit par :

- une implication correcte mais sans engagement profond,
- une conformité plus qu'une adhésion,
- une loyauté contractuelle, pas relationnelle.

Les dirigeants ou les managers cherchent alors des leviers :

- motivation,
- sens,
- vision,
- incentives.



Mais, comme dans le couple, **le problème n'est pas l'intention**, Le problème est souvent **l'équilibre du lien**.

COMPRENDRE : Toute relation durable repose sur trois piliers non négociables

Dans une relation de couple stable, trois éléments sont toujours présents, même s'ils ne sont jamais formulés explicitement. Lorsqu'un seul manque, la relation s'abîme lentement. Ces trois piliers sont :

- l'autorité,
- la reconnaissance,
- la sécurité relationnelle.

Dans l'entreprise, ces piliers existent également... mais ils sont souvent confondus, dilués ou mal incarnés.

1. L'autorité : le cadre qui sécurise, pas le pouvoir qui écrase

Dans un couple mature, l'autorité n'est pas une domination. C'est la capacité à poser un cadre clair :

- ce qui est acceptable,
- ce qui ne l'est pas,
- ce qui est négociable.

Lorsqu'il n'y a pas d'autorité claire dans un couple :

- les règles deviennent implicites,
- les frustrations s'accumulent,
- les conflits explosent tardivement.

Dans l'entreprise, une autorité floue produit exactement les mêmes effets :

- chacun interprète le cadre à sa manière,
- les managers compensent,
- les équipes testent les limites.

À l'inverse, une autorité rigide ou autoritaire génère :

- de la peur,
- de la soumission,
- ou une opposition silencieuse.

Comme dans le couple, **l'autorité saine n'a pas besoin de se justifier en permanence.** Elle est claire, stable, assumée.

Un dirigeant ou un manager mature ne cherche pas à être aimé, il cherche à être lisible.

2. La reconnaissance : le besoin le plus sous-estimé

Dans le couple, le manque de reconnaissance est l'un des premiers facteurs de désamour durable, pas le manque de compliments superficiels mais l'impression de ne plus compter réellement. Dans l'entreprise, la reconnaissance est souvent réduite à :

- une prime,
- un bonus,
- un entretien annuel.

Or la reconnaissance est avant tout relationnelle et existentielle. Elle répond à une question simple :

« Est-ce que ce que je fais a de la valeur à tes yeux ? »

Un collaborateur peut être performant, bien rémunéré, promu... et profondément non reconnu. Comme dans le couple, lorsque la reconnaissance disparaît :

- certains surinvestissent,
- d'autres se retirent,
- beaucoup se désengagent intérieurement bien avant de partir.

La reconnaissance n'est pas un outil de motivation, c'est **un fondement du lien.**

3. La sécurité relationnelle : le socle invisible

Dans un couple, la sécurité relationnelle permet :

- d'exprimer un désaccord,
- de traverser une crise,
- d'être imparfait sans craindre la rupture immédiate.

Dans l'entreprise, elle permet :

- de parler vrai,
- de signaler un problème,
- de prendre des risques mesurés.

Sans sécurité relationnelle :

- les faux-self se multiplient,
- l'hypervigilance s'installe,
- l'engagement devient défensif.

Beaucoup d'organisations demandent de l'engagement sans offrir de sécurité. Comme dans le couple, on ne s'engage pleinement que là où l'on se sent suffisamment en sécurité pour être soi.

TRANSFORMATION : Rééquilibrer les piliers pour restaurer l'engagement

Dans une relation de couple en difficulté, on ne cherche pas à « remotiver » l'autre. On regarde quel pilier s'est affaissé. Dans l'entreprise, la logique est la même. Un dirigeant ou un manager mature se pose alors ces questions :

- Mon cadre est-il clair ou anxiogène ?
- Ma reconnaissance est-elle sincère ou uniquement fonctionnelle ?
- La sécurité relationnelle est-elle réelle ou théorique ?

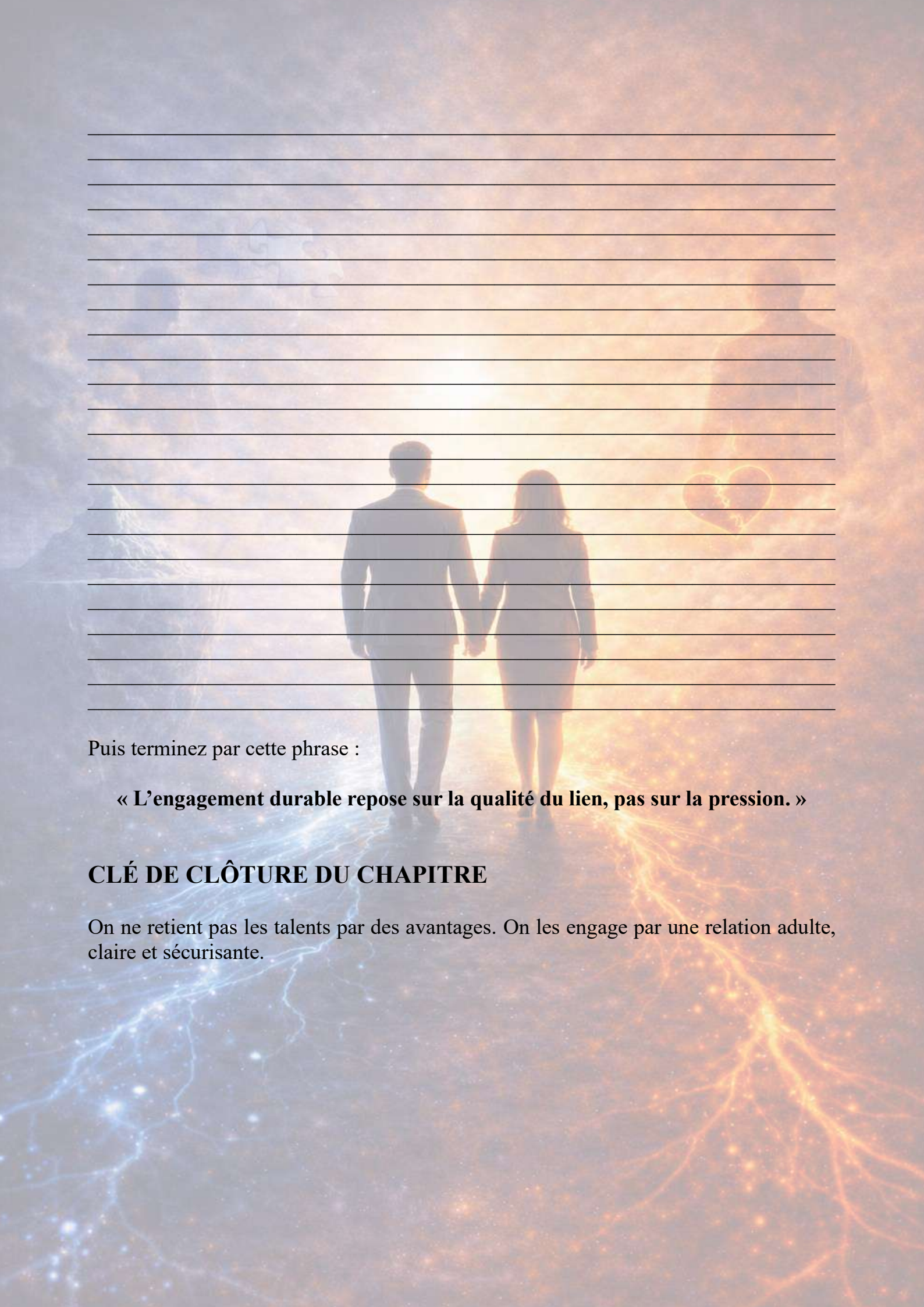
Restaurer ces piliers demande moins de discours et plus de cohérence lorsque :

- l'autorité est claire,
- la reconnaissance est juste,
- la sécurité est réelle,
- l'engagement devient une conséquence naturelle, pas une injonction.

RITUEL D'INTÉGRATION : Diagnostiquer la relation réelle

Choisissez une relation professionnelle clé. Pour chacun des trois piliers, écrivez :

- ce qui est solide,
- ce qui est fragilisé,
- ce qui est absent.



Puis terminez par cette phrase :

« L'engagement durable repose sur la qualité du lien, pas sur la pression. »

CLÉ DE CLÔTURE DU CHAPITRE

On ne retient pas les talents par des avantages. On les engage par une relation adulte, claire et sécurisante.

CHAPITRE 6

Dépendance hiérarchique et attachement

Quand le manager devient un substitut affectif

Ce que le couple révèle des dérives du pouvoir au travail

AVANT : Quand la relation professionnelle devient trop chargée émotionnellement

Certains dirigeants ou manager sentent confusément que quelque chose ne tourne pas rond dans certaines relations professionnelles, sans toujours parvenir à le nommer.

Les réactions sont disproportionnées.

Les décisions sont vécues comme personnelles.

Les désaccords prennent une tournure émotionnelle excessive.

Un simple recadrage déclenche une crispation. Une décision stratégique provoque une blessure. Un changement d'organisation est vécu comme une trahison. Comme dans certains couples, la relation devient lourde, tendue, chargée d'attentes implicites.

Les managers se sentent :

- responsables du bien-être émotionnel de leurs équipes,
- coupables lorsqu'ils posent un cadre,
- pris dans une obligation de rassurer en permanence.

Les collaborateurs, eux, oscillent entre :

- besoin de validation,
- attente de protection,
- difficulté à agir sans approbation.

La relation professionnelle glisse alors d'un lien fonctionnel à un **lien d'attachement**. Et comme dans le couple, plus la dépendance est forte, plus la relation devient fragile.

COMPRENDRE : La dépendance hiérarchique n'est pas un problème de maturité individuelle

Dans une relation de couple, la dépendance affective apparaît lorsque la sécurité intérieure est insuffisante. L'autre devient alors une source de validation, de stabilité, parfois même d'identité.

Dans l'entreprise, la dépendance hiérarchique obéit à la même mécanique, mais sous une forme socialement acceptable. Le manager devient :

- celui qui rassure,
- celui qui valide,
- celui qui autorise.

Le collaborateur, souvent inconsciemment, délègue alors une partie de sa responsabilité émotionnelle et décisionnelle.

Le problème n'est pas l'attachement. Le problème est **l'absence de différenciation**.

Comme dans le couple, lorsque l'autre devient indispensable à mon équilibre intérieur, la relation bascule.

Quand le pouvoir devient affectif

Dans une organisation saine, le pouvoir est :

- structurant,
- temporaire,
- lié à une fonction.

Dans une relation de dépendance, le pouvoir devient :

- affectif,
- personnalisé,
- émotionnel.

Les décisions ne sont plus seulement analysées pour ce qu'elles sont. Elles sont interprétées comme des messages relationnels :

- « Il ne me fait plus confiance »
- « Je ne compte plus »
- « Je suis rejeté »

Comme dans le couple, le désaccord n'est plus vécu comme une différence, mais comme une menace pour le lien.

Ce glissement crée une instabilité profonde :

- le manager hésite à décider,
- le collaborateur perd en autonomie,
- l'organisation se rigidifie.

Le piège du management sauveur

Certains managers, souvent très investis, entretiennent inconsciemment cette dépendance.

Ils veulent bien faire.
Ils veulent protéger.
Ils veulent éviter la frustration.

Comme dans le couple sauveur/victime :

- l'un se sent utile,
- l'autre se sent sécurisé.

Mais le prix à payer est élevé.

Le collaborateur :

- ne développe pas son autonomie,
- doute de ses capacités,
- attend toujours plus.

Le manager :

- s'épuise,
- se rend indispensable,
- empêche malgré lui la maturité de l'équipe.

Ce type de relation crée de l'attachement... mais **détruit l'engagement.**

TRANSFORMATION : Passer d'un lien de dépendance à un lien adulte

Dans une relation de couple mature, aimer ne signifie pas protéger l'autre de toute frustration. Cela signifie le laisser responsable de lui-même, même si cela est inconfortable. Dans l'entreprise, le leadership adulte repose exactement sur cette posture. Un dirigeant ou un manager mature comprend que :

- sécuriser n'est pas infantiliser,
- soutenir n'est pas porter,
- accompagner n'est pas sauver.

Rompre la dépendance hiérarchique demande du courage, car cela implique :

- d'accepter la déception temporaire,
- de renoncer à être aimé,
- de tolérer l'inconfort relationnel.

Mais c'est le seul chemin vers un engagement réel.

Comme dans le couple, une relation professionnelle saine repose sur deux adultes capables :

- d'agir sans permission,
- de dire non sans peur,
- d'assumer leurs responsabilités respectives.

La juste distance relationnelle

La maturité relationnelle, au travail comme dans le couple, ne se joue ni dans la fusion, ni dans la froideur. Elle se joue dans la juste distance :

- assez proche pour coopérer,
- assez différenciée pour rester responsable.

Un manager n'est pas un parent. Un collaborateur n'est pas un enfant.

Tant que cette confusion persiste, l'organisation reste immature.

RITUEL D'INTÉGRATION : Identifier les liens de dépendance

Prenez un moment de recul et répondez sans chercher à vous justifier :

Dans quelles situations ai-je tendance à surprotéger ou à contrôler ?

Où est-ce que j'attends inconsciemment que l'autre me rassure ou décide à ma place ?

Quelle frustration ai-je peur de provoquer si je pose un cadre plus clair ?

Puis écrivez cette phrase, lentement, consciemment :

« Je choisis des relations professionnelles adultes, même lorsqu'elles sont inconfortables. »

CLÉ DE CLÔTURE DU CHAPITRE

La dépendance crée de l'attachement. La différenciation crée de l'engagement.

PARTIE III
SORTIR DES RELATIONS USANTES

CHAPITRE 7

Hypervigilance, contrôle et perte de confiance

Quand la peur devient le véritable centre de décision

Ce que les relations blessées révèlent du leadership

AVANT : Quand plus rien n'est jamais pris au premier degré

Dans certaines organisations, un climat particulier finit par s'installer, souvent sans que personne ne sache précisément quand ni comment cela a commencé. Les décisions sont appliquées, mais rarement accueillies avec sérénité. Les échanges deviennent prudents, calibrés, stratégiques. Les silences prennent plus de poids que les paroles. Un dirigeant ou un manager remarque que :

- chaque mot est interprété,
- chaque décision est suranalysée,
- chaque changement suscite une inquiétude disproportionnée.

Comme dans un couple qui a connu des blessures non réparées, **la relation n'est plus vécue dans le présent**. Elle est vécue à travers une mémoire émotionnelle collective.

Un retard devient un désintérêt.

Un arbitrage devient une injustice.

Un désaccord devient une remise en cause personnelle.

Les managers marchent sur des œufs.

Les collaborateurs se protègent.

La spontanéité disparaît.

La relation n'est plus gouvernée par la confiance, mais par la **peur de revivre ce qui a déjà fait mal**.

COMPRENDRE : L'hypervigilance est une réponse logique à une relation instable

Dans le couple, l'hypervigilance apparaît rarement sans raison.

Elle émerge après :

- des promesses non tenues,
- des ruptures soudaines,
- des conflits non traversés,
- des incohérences répétées.

La personne cesse d'attendre la blessure. Elle l'anticipe. Dans l'entreprise, le mécanisme est identique, mais plus silencieux après :

- des réorganisations mal expliquées,
- des décisions contradictoires,
- des changements de cap brutaux,
- ou des conflits évités,

les équipes ne réagissent plus à la réalité du moment. Elles réagissent à ce que cela **leur rappelle**.

L'hypervigilance n'est ni de la paranoïa, ni un manque de professionnalisme, C'est une stratégie de protection. Mais cette stratégie a un coût majeur :

- rigidification des comportements,
- explosion du contrôle,
- perte d'initiative.

Comme dans le couple, plus la peur gouverne, plus la relation s'asphyxie. Le contrôle comme faux remède

Face à l'hypervigilance, beaucoup de dirigeants réagissent instinctivement par le contrôle.

Plus de règles.
Plus de reporting.
Plus de validation.

Comme dans un couple insécurisé où l'un cherche à tout vérifier pour se rassurer. Le contrôle apaise temporairement... mais nourrit la peur à long terme. Il envoie un message implicite :

« Tu n'es pas digne de confiance. »

Et comme dans le couple, ce message devient une prophétie auto-réalisatrice :

- moins de confiance,
- plus de contrôle,
- encore moins de confiance.

TRANSFORMATION : Restaurer la confiance plutôt que gérer la peur

Dans une relation de couple abîmée, la confiance ne revient jamais par des discours rassurants. Elle revient par :

- la cohérence dans le temps,
- la prévisibilité des comportements,
- la capacité à réparer quand une blessure a lieu.

Dans l'entreprise, c'est exactement la même logique. Un dirigeant ou un manager mature comprend que :

- chaque incohérence nourrit l'hypervigilance,
- chaque non-dit alimente l'imaginaire,
- chaque promesse non tenue laisse une trace.

Restaurer la confiance ne demande pas d'expliquer davantage.
Cela demande de **faire moins, mais de manière plus fiable.**

Comme dans le couple, la confiance revient lorsque la peur cesse d'être nécessaire.

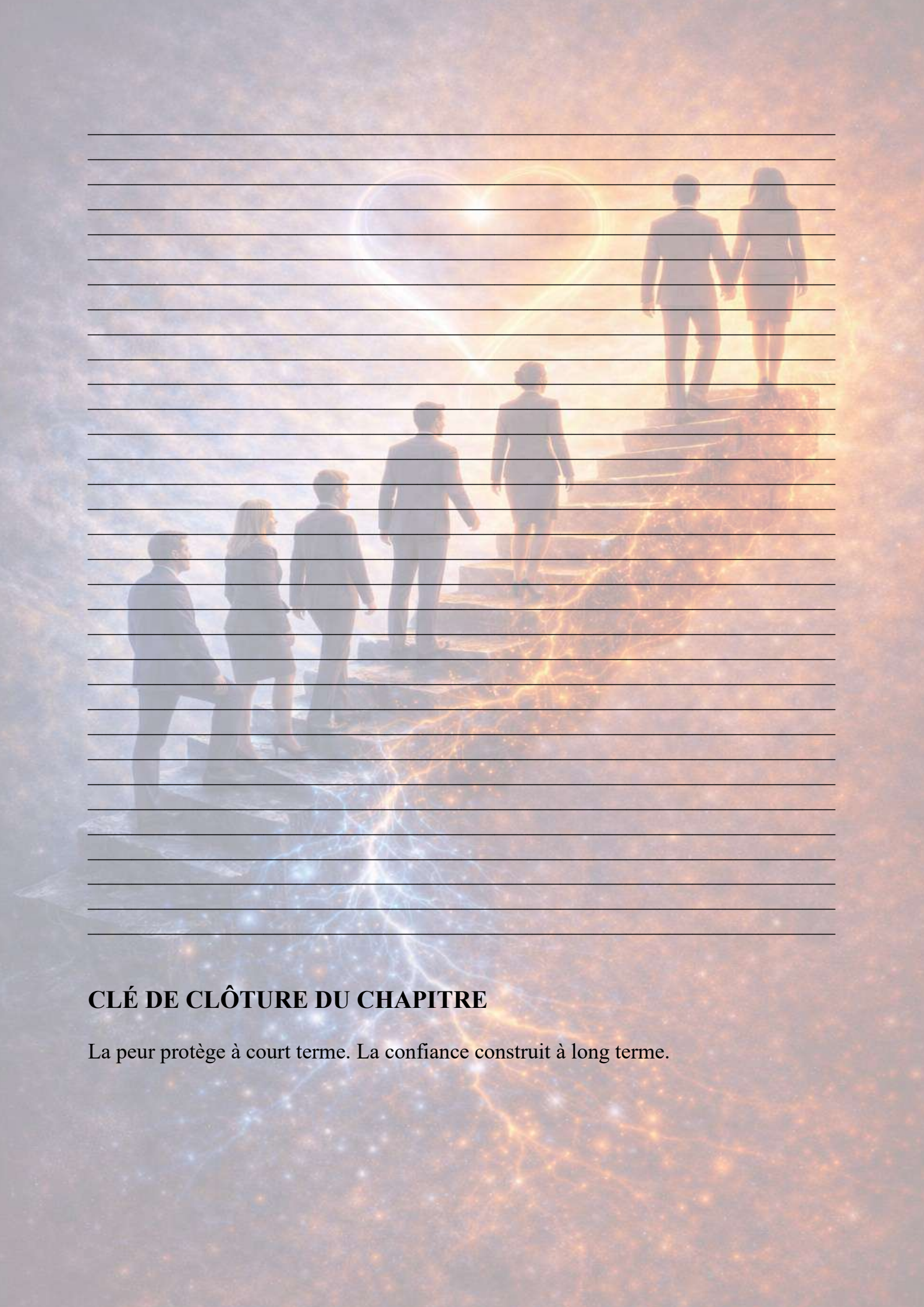
RITUEL D'INTÉGRATION : Sortir de la réaction automatique

Choisissez une situation récente ayant généré une tension relationnelle. Prenez le temps d'écrire :

- les faits observables,
- les interprétations émotionnelles,
- les réactions automatiques.

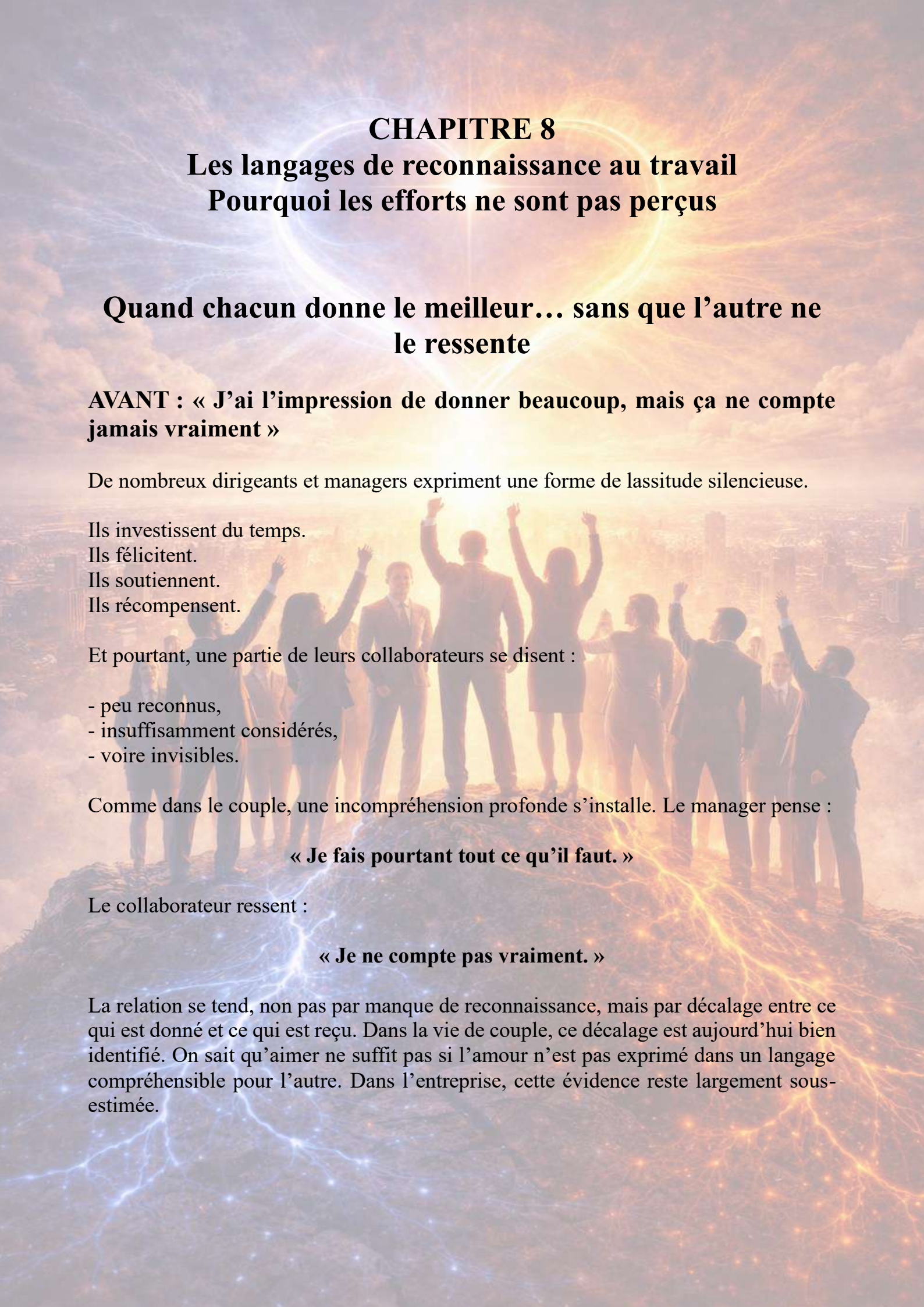
Puis posez-vous cette question centrale : « Suis-je en train de réagir à ce qui se passe aujourd'hui... ou à ce que j'ai déjà vécu ici ? ». Terminez par cette phrase :

« Je choisis la lucidité plutôt que la peur comme boussole de décision. »



CLÉ DE CLÔTURE DU CHAPITRE

La peur protège à court terme. La confiance construit à long terme.



CHAPITRE 8

Les langages de reconnaissance au travail

Pourquoi les efforts ne sont pas perçus

Quand chacun donne le meilleur... sans que l'autre ne le ressente

AVANT : « J'ai l'impression de donner beaucoup, mais ça ne compte jamais vraiment »

De nombreux dirigeants et managers expriment une forme de lassitude silencieuse.

Ils investissent du temps.

Ils félicitent.

Ils soutiennent.

Ils récompensent.

Et pourtant, une partie de leurs collaborateurs se disent :

- peu reconnus,
- insuffisamment considérés,
- voire invisibles.

Comme dans le couple, une incompréhension profonde s'installe. Le manager pense :

« Je fais pourtant tout ce qu'il faut. »

Le collaborateur ressent :

« Je ne compte pas vraiment. »

La relation se tend, non pas par manque de reconnaissance, mais par décalage entre ce qui est donné et ce qui est reçu. Dans la vie de couple, ce décalage est aujourd'hui bien identifié. On sait qu'aimer ne suffit pas si l'amour n'est pas exprimé dans un langage compréhensible pour l'autre. Dans l'entreprise, cette évidence reste largement sous-estimée.

COMPRENDRE : La reconnaissance n'est pas universelle, elle est relationnelle

Dans un couple, deux personnes peuvent s'aimer profondément tout en se sentant mutuellement négligées. Pourquoi ? Parce qu'elles n'expriment pas l'amour de la même manière.

L'un valorise les mots.

L'autre attend des actes.

L'un se sent aimé par le temps partagé.

L'autre par la fiabilité et la présence concrète.

La reconnaissance fonctionne exactement de la même manière au travail.

Un dirigeant ou un manager peut reconnaître sincèrement... sans que le collaborateur ne se sente reconnu.

Les principaux langages de reconnaissance au travail

Sans chercher à enfermer les individus dans des catégories rigides, on observe cinq grands langages de reconnaissance professionnels.

1. La reconnaissance verbale

Se sentir reconnu par :

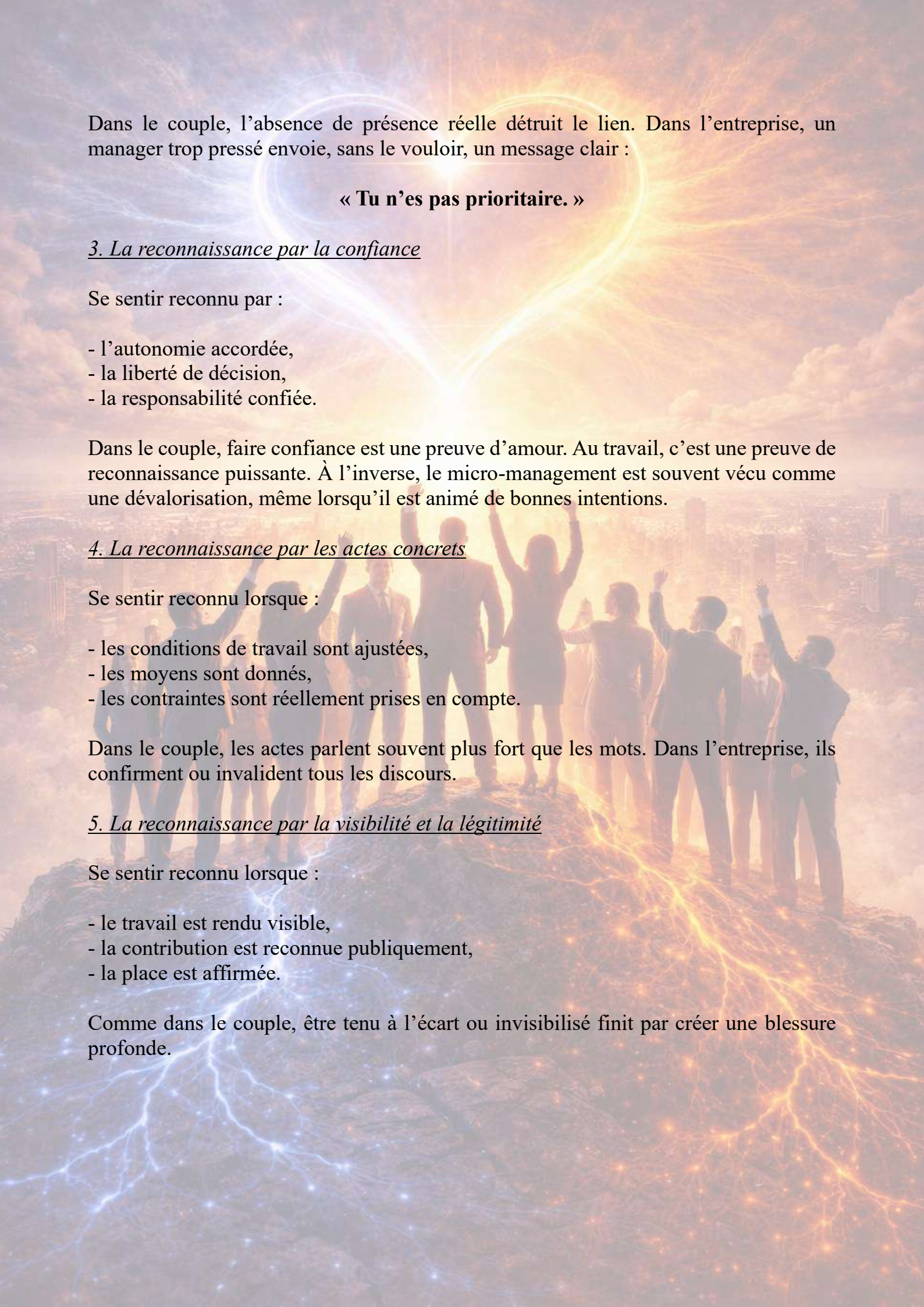
- des mots clairs,
- une appréciation explicite,
- une valorisation sincère du travail accompli.

Dans le couple comme au travail, l'absence de mots crée un vide. Tout ce qui n'est pas nommé finit par être vécu comme inexistant.

2. Le temps et l'attention

Se sentir reconnu lorsque :

- le manager est réellement disponible,
- l'écoute est pleine,
- le temps accordé est de qualité.



Dans le couple, l'absence de présence réelle détruit le lien. Dans l'entreprise, un manager trop pressé envoie, sans le vouloir, un message clair :

« Tu n'es pas prioritaire. »

3. La reconnaissance par la confiance

Se sentir reconnu par :

- l'autonomie accordée,
- la liberté de décision,
- la responsabilité confiée.

Dans le couple, faire confiance est une preuve d'amour. Au travail, c'est une preuve de reconnaissance puissante. À l'inverse, le micro-management est souvent vécu comme une dévalorisation, même lorsqu'il est animé de bonnes intentions.

4. La reconnaissance par les actes concrets

Se sentir reconnu lorsque :

- les conditions de travail sont ajustées,
- les moyens sont donnés,
- les contraintes sont réellement prises en compte.

Dans le couple, les actes parlent souvent plus fort que les mots. Dans l'entreprise, ils confirment ou invalident tous les discours.

5. La reconnaissance par la visibilité et la légitimité

Se sentir reconnu lorsque :

- le travail est rendu visible,
- la contribution est reconnue publiquement,
- la place est affirmée.

Comme dans le couple, être tenu à l'écart ou invisibilisé finit par créer une blessure profonde.

TRANSFORMATION : Passer d'une reconnaissance sincère à une reconnaissance efficace

La maturité relationnelle, dans le couple comme dans l'entreprise, ne consiste pas à donner plus. Elle consiste à donner juste. Pour un dirigeant ou un manager, cela implique :

- d'identifier son propre langage de reconnaissance,
- de comprendre celui de ses collaborateurs clés,
- d'accepter que ce qui fait sens pour soi ne fasse pas forcément sens pour l'autre.

La reconnaissance efficace demande de la curiosité relationnelle.
Elle suppose de sortir de l'automatisme.

Comme dans le couple, elle ne peut pas être standardisée sans perdre son impact.

Le piège de la reconnaissance instrumentalisée

Lorsqu'elle est utilisée comme un outil de motivation, la reconnaissance perd sa valeur relationnelle. Un collaborateur le ressent immédiatement. Comme dans le couple, une reconnaissance conditionnelle :

- fragilise la confiance,
- crée de la dépendance,
- génère de la méfiance.

La reconnaissance durable n'est pas une technique, c'est une posture.

RITUEL D'INTÉGRATION : Identifier les langages en présence

Prenez un temps de recul et répondez honnêtement :

Quel est mon langage de reconnaissance dominant ?

Quels sont ceux de mes collaborateurs clés ?

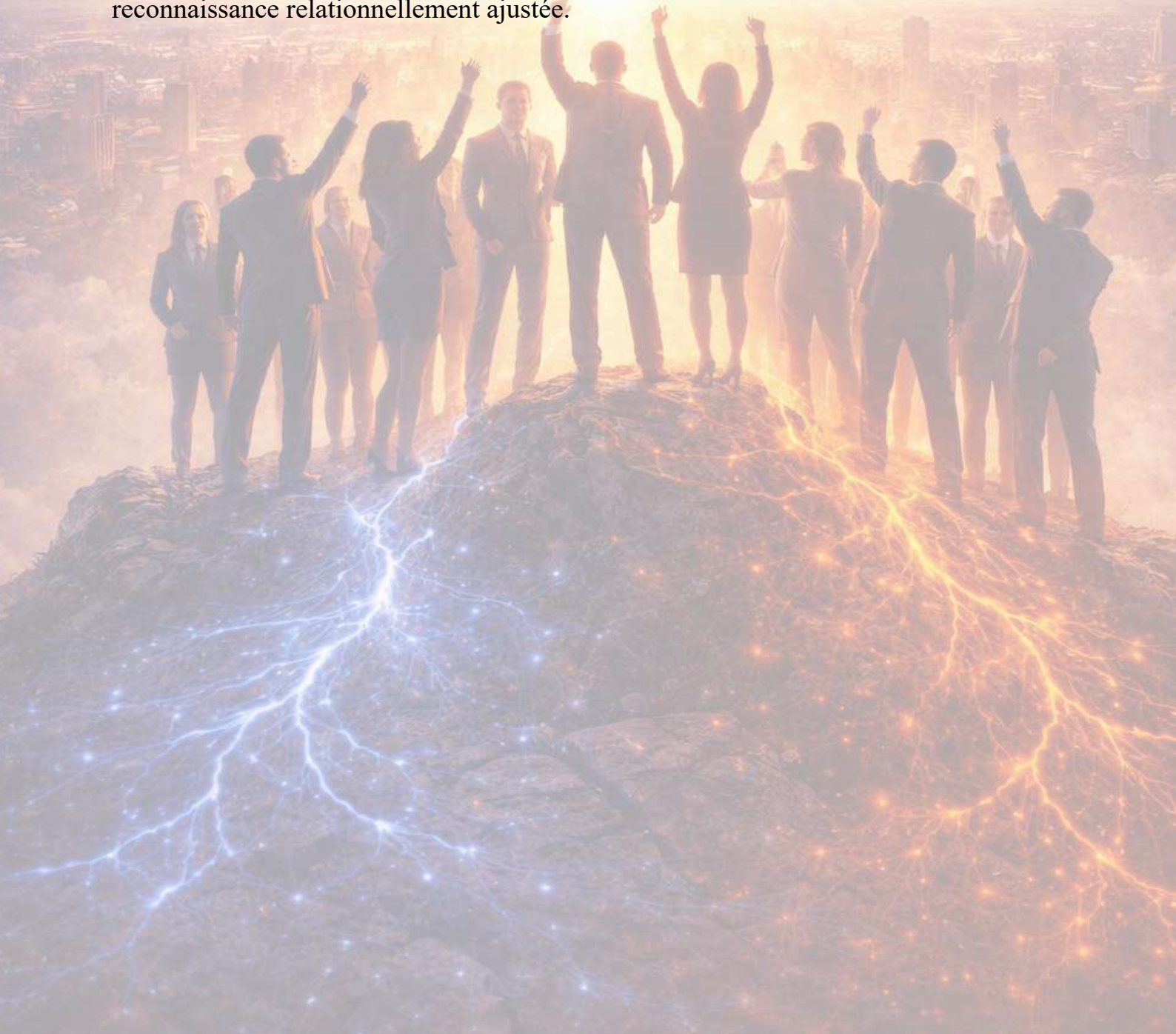
Où est-ce que je reconnais sincèrement... mais inefficacement ?

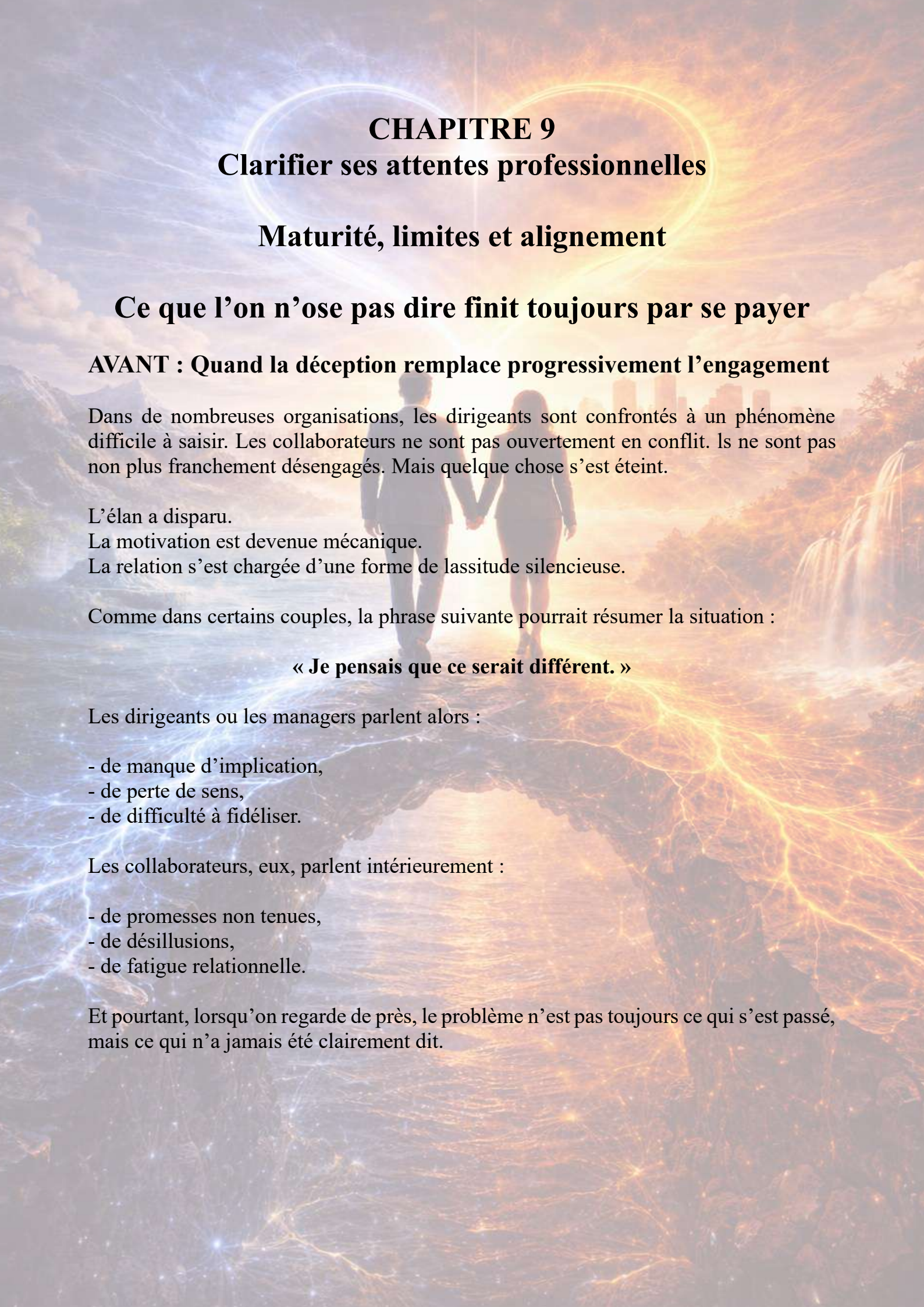
Terminez par cette phrase :

« Reconnaître, c'est apprendre à parler la langue de l'autre sans se renier. »

CLÉ DE CLÔTURE DU CHAPITRE

On ne manque pas de reconnaissance dans les organisations. On manque de reconnaissance relationnellement ajustée.



A couple in business attire walks away from the viewer on a path that leads towards a bright sunset. In the background, a city skyline is visible under the orange and yellow glow of the setting sun. The path is flanked by greenery and a waterfall on the right. The overall atmosphere is contemplative and serene.

CHAPITRE 9

Clarifier ses attentes professionnelles

Maturité, limites et alignement

Ce que l'on n'ose pas dire finit toujours par se payer

AVANT : Quand la déception remplace progressivement l'engagement

Dans de nombreuses organisations, les dirigeants sont confrontés à un phénomène difficile à saisir. Les collaborateurs ne sont pas ouvertement en conflit. Ils ne sont pas non plus franchement désengagés. Mais quelque chose s'est éteint.

L'élan a disparu.

La motivation est devenue mécanique.

La relation s'est chargée d'une forme de lassitude silencieuse.

Comme dans certains couples, la phrase suivante pourrait résumer la situation :

« Je pensais que ce serait différent. »

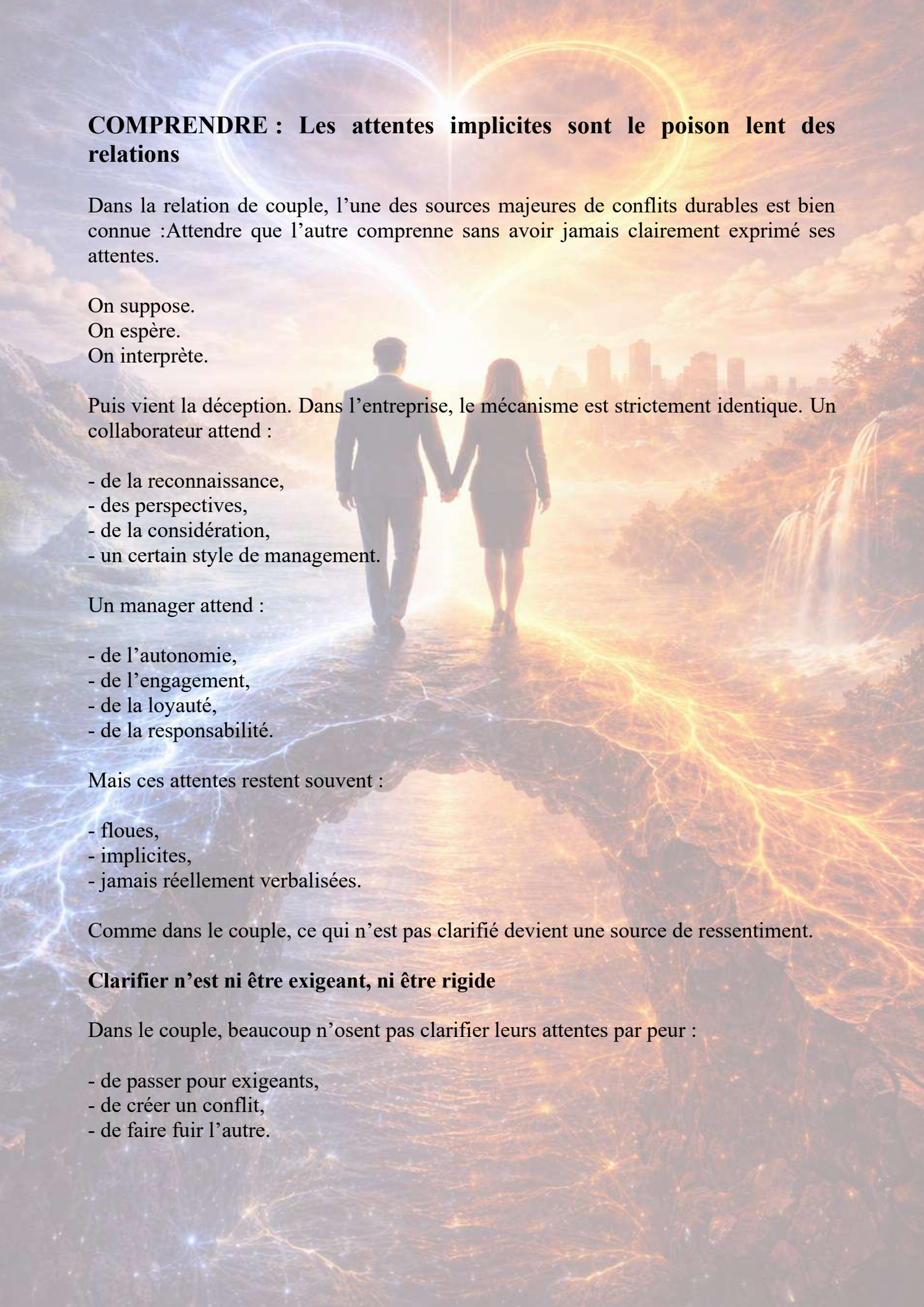
Les dirigeants ou les managers parlent alors :

- de manque d'implication,
- de perte de sens,
- de difficulté à fidéliser.

Les collaborateurs, eux, parlent intérieurement :

- de promesses non tenues,
- de désillusions,
- de fatigue relationnelle.

Et pourtant, lorsqu'on regarde de près, le problème n'est pas toujours ce qui s'est passé, mais ce qui n'a jamais été clairement dit.



COMPRENDRE : Les attentes implicites sont le poison lent des relations

Dans la relation de couple, l'une des sources majeures de conflits durables est bien connue : Attendre que l'autre comprenne sans avoir jamais clairement exprimé ses attentes.

On suppose.

On espère.

On interprète.

Puis vient la déception. Dans l'entreprise, le mécanisme est strictement identique. Un collaborateur attend :

- de la reconnaissance,
- des perspectives,
- de la considération,
- un certain style de management.

Un manager attend :

- de l'autonomie,
- de l'engagement,
- de la loyauté,
- de la responsabilité.

Mais ces attentes restent souvent :

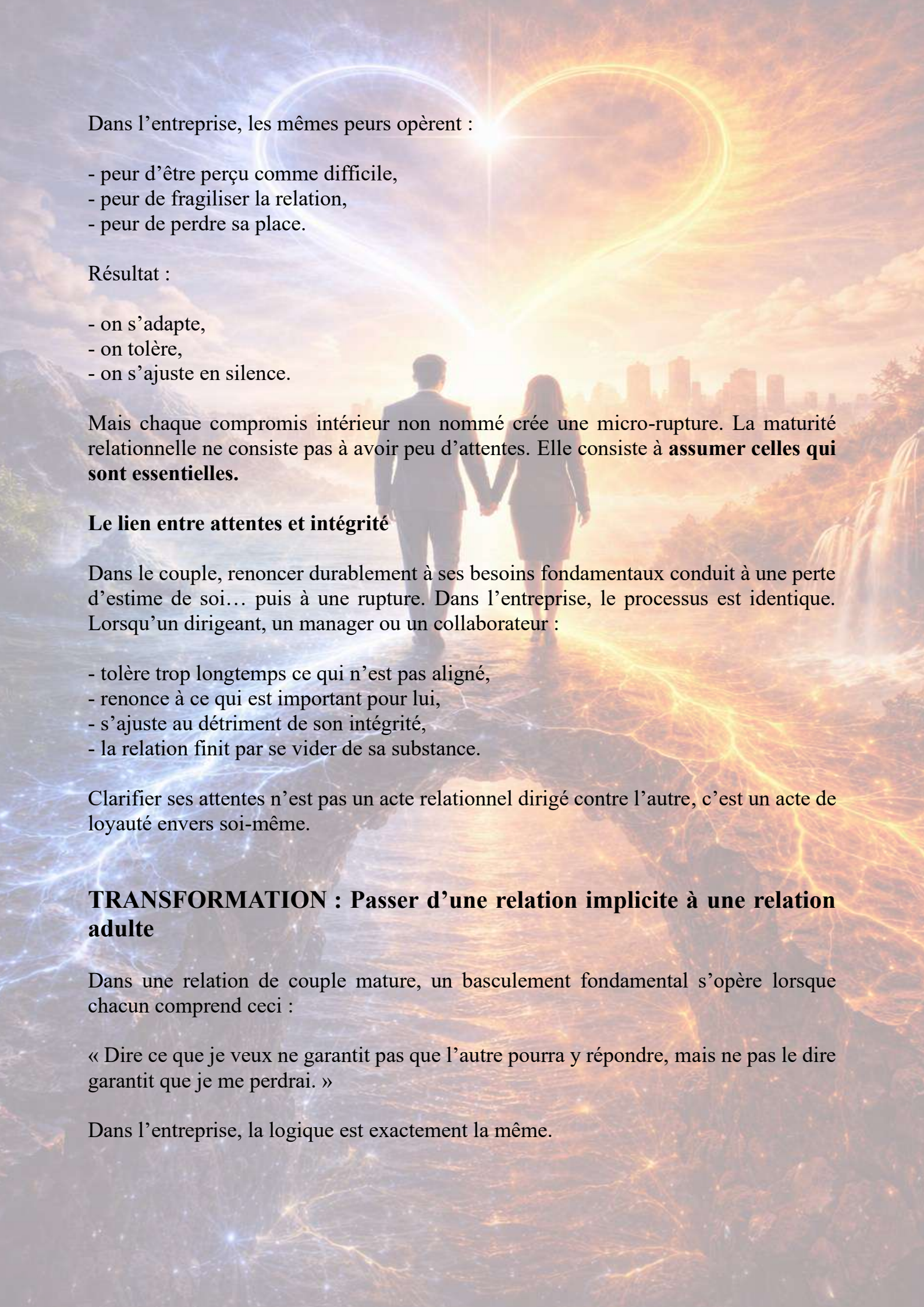
- floues,
- implicites,
- jamais réellement verbalisées.

Comme dans le couple, ce qui n'est pas clarifié devient une source de ressentiment.

Clarifier n'est ni être exigeant, ni être rigide

Dans le couple, beaucoup n'osent pas clarifier leurs attentes par peur :

- de passer pour exigeants,
- de créer un conflit,
- de faire fuir l'autre.



Dans l'entreprise, les mêmes peurs opèrent :

- peur d'être perçu comme difficile,
- peur de fragiliser la relation,
- peur de perdre sa place.

Résultat :

- on s'adapte,
- on tolère,
- on s'ajuste en silence.

Mais chaque compromis intérieur non nommé crée une micro-rupture. La maturité relationnelle ne consiste pas à avoir peu d'attentes. Elle consiste à **assumer celles qui sont essentielles.**

Le lien entre attentes et intégrité

Dans le couple, renoncer durablement à ses besoins fondamentaux conduit à une perte d'estime de soi... puis à une rupture. Dans l'entreprise, le processus est identique. Lorsqu'un dirigeant, un manager ou un collaborateur :

- tolère trop longtemps ce qui n'est pas aligné,
- renonce à ce qui est important pour lui,
- s'ajuste au détriment de son intégrité,
- la relation finit par se vider de sa substance.

Clarifier ses attentes n'est pas un acte relationnel dirigé contre l'autre, c'est un acte de loyauté envers soi-même.

TRANSFORMATION : Passer d'une relation implicite à une relation adulte

Dans une relation de couple mature, un basculement fondamental s'opère lorsque chacun comprend ceci :

« Dire ce que je veux ne garantit pas que l'autre pourra y répondre, mais ne pas le dire garantit que je me perdrai. »

Dans l'entreprise, la logique est exactement la même.

La maturité professionnelle consiste à :

- identifier ses attentes non négociables,
- distinguer l'essentiel de l'accessoire,
- accepter que toute relation ne puisse pas les accueillir.

Clarifier peut décevoir.

Ne pas clarifier abîme toujours.

Un dirigeant mature ne cherche pas à satisfaire tout le monde. Il cherche à construire des **relations claires, alignées et assumées.**

Ce que je tolère enseigne comment me traiter.

Dans le couple comme dans l'entreprise, cette règle est implacable. Chaque fois que je tolère :

- un manque de respect,
- une incohérence répétée,
- une violation de mes limites,
- j'enseigne implicitement à l'autre ce qui est acceptable.

Clarifier ses attentes, c'est aussi **cesser d'enseigner malgré soi un cadre qui nous abîme.**

RITUEL D'INTÉGRATION : Clarifier pour soi avant de clarifier avec l'autre

Prenez un temps de recul et répondez par écrit, sans chercher à être diplomate :

Quelles attentes professionnelles ai-je nourries sans jamais les exprimer clairement ?

Qu'est-ce que je tolère aujourd'hui par peur de créer une tension ?

Quels sont mes non-négociables relationnels au travail ?

Puis écrivez cette phrase, en conscience :

« Je choisis l'alignement plutôt que la survie relationnelle. »

CLÉ DE CLÔTURE DU CHAPITRE

Une relation claire peut décevoir ponctuellement. Une relation floue détruit toujours à long terme.

Avec ce dernier chapitre, une boucle se referme. Comme dans la relation de couple, la qualité des relations professionnelles ne dépend ni :

- du contexte,
- ni des outils,
- ni des générations.

Elle dépend du niveau de maturité relationnelle de ceux qui les vivent et les dirigent.



CONCLUSION

Travailler sans se perdre

De la prise de conscience à la responsabilité relationnelle

Si vous êtes arrivé jusqu'ici, ce n'est pas par curiosité intellectuelle.

C'est que quelque chose, dans ces pages, vous a concerné directement.

Une situation.

Une relation.

Une répétition que vous reconnaissez trop bien.

Comme dans la relation de couple, la lecture de ce livre a peut-être mis des mots là où, jusqu'ici, il n'y avait qu'un malaise diffus.

Une fatigue relationnelle.

Une lassitude managériale.

Une impression de porter plus que ce qui devrait vous appartenir.

Vous avez peut-être compris une chose essentielle :

Les relations professionnelles ne se dérèglent pas à cause d'un manque de compétence.

Elles se déséquilibrent à cause de schémas relationnels non conscients.

Diriger, manager, collaborer... ce n'est jamais uniquement une affaire de stratégie, de méthode ou de process.

C'est une affaire de posture.

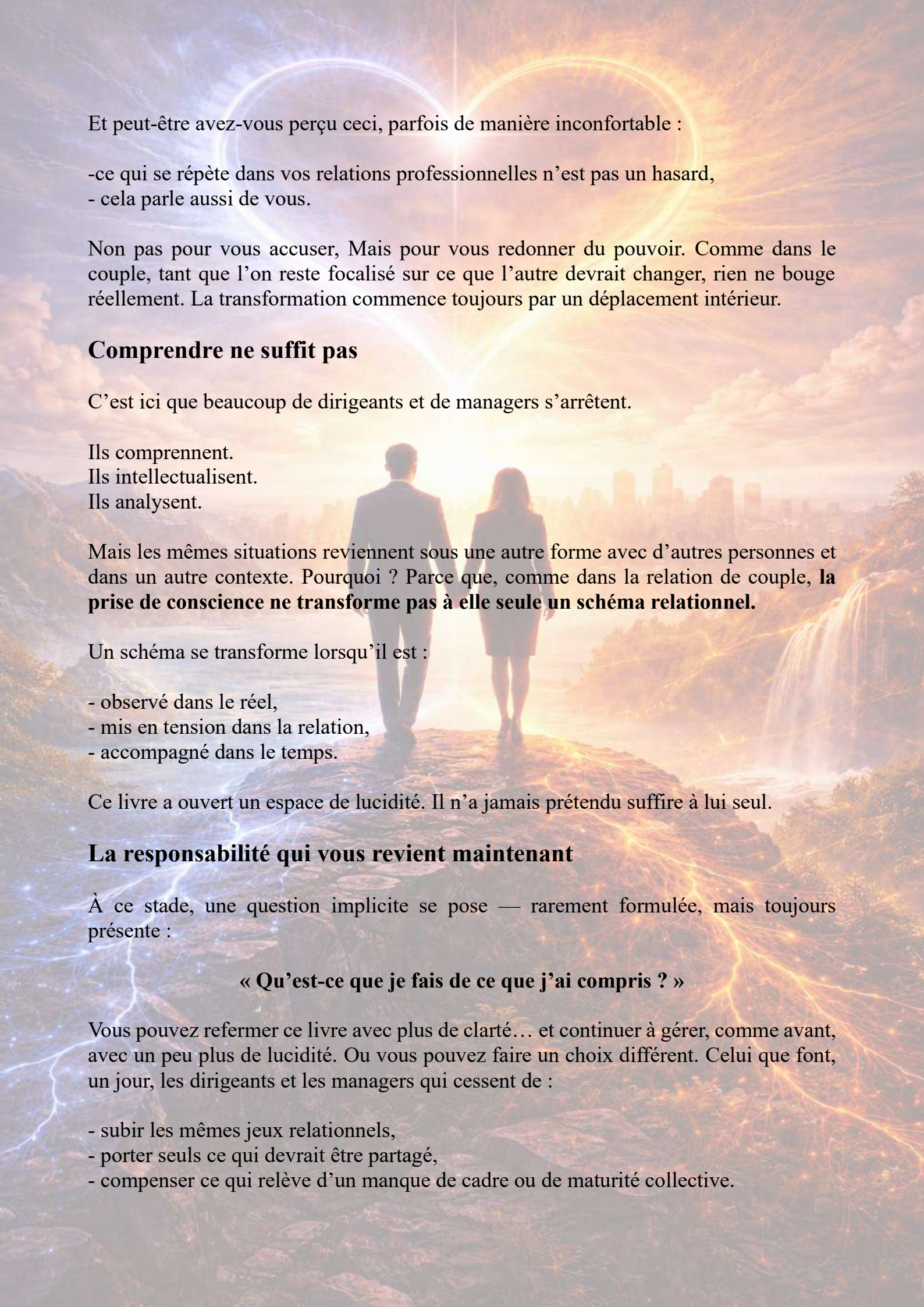
De maturité relationnelle.

De responsabilité assumée dans le lien.

Ce que ce livre a réellement mis en lumière

Au fil des chapitres, vous avez probablement identifié :

- des mécanismes que vous pensiez extérieurs à vous,
- des tensions que vous attribuiez au contexte,
- des résistances que vous expliquiez par les autres.



Et peut-être avez-vous perçu ceci, parfois de manière inconfortable :

- ce qui se répète dans vos relations professionnelles n'est pas un hasard,
- cela parle aussi de vous.

Non pas pour vous accuser, Mais pour vous redonner du pouvoir. Comme dans le couple, tant que l'on reste focalisé sur ce que l'autre devrait changer, rien ne bouge réellement. La transformation commence toujours par un déplacement intérieur.

Comprendre ne suffit pas

C'est ici que beaucoup de dirigeants et de managers s'arrêtent.

Ils comprennent.
Ils intellectualisent.
Ils analysent.

Mais les mêmes situations reviennent sous une autre forme avec d'autres personnes et dans un autre contexte. Pourquoi ? Parce que, comme dans la relation de couple, **la prise de conscience ne transforme pas à elle seule un schéma relationnel.**

Un schéma se transforme lorsqu'il est :

- observé dans le réel,
- mis en tension dans la relation,
- accompagné dans le temps.

Ce livre a ouvert un espace de lucidité. Il n'a jamais prétendu suffire à lui seul.

La responsabilité qui vous revient maintenant

À ce stade, une question implicite se pose — rarement formulée, mais toujours présente :

« Qu'est-ce que je fais de ce que j'ai compris ? »

Vous pouvez refermer ce livre avec plus de clarté... et continuer à gérer, comme avant, avec un peu plus de lucidité. Ou vous pouvez faire un choix différent. Celui que font, un jour, les dirigeants et les managers qui cessent de :

- subir les mêmes jeux relationnels,
- porter seuls ce qui devrait être partagé,
- compenser ce qui relève d'un manque de cadre ou de maturité collective.



Ils acceptent de ne plus avancer seuls sur ces sujets-là.

Non par faiblesse.
Mais par responsabilité.

Travailler sans se perdre est un chemin accompagné

Dans la relation de couple, personne ne s'étonne qu'un regard extérieur soit parfois nécessaire. Quelqu'un qui ne soit ni pris dans l'émotion, ni dans le jeu relationnel. Quelqu'un capable de nommer ce que l'on ne voit plus. Dans l'entreprise, cette évidence reste encore trop souvent ignorée.

Et pourtant, la maturité relationnelle ne se décrète pas.
Elle se construit.
Elle s'éprouve.
Elle se travaille dans le réel.

Pas dans les livres, mais dans les décisions difficiles, les tensions évitées, les limites à poser et les postures à ajuster.

Une dernière invitation

Ce livre n'avait pas pour objectif de vous donner des réponses toutes faites. Il visait quelque chose de plus exigeant :

Vous rendre à nouveau responsable de la qualité de vos relations professionnelles.

Si une seule chose devait rester, ce serait celle-ci :

On ne transforme pas durablement une organisation sans transformer la manière dont les relations y sont vécues.

Et cette transformation-là, comme toute transformation profonde, ne se fait jamais seul.

Elle commence toujours par une décision intérieure.
Celle de ne plus se contenter de comprendre.
Mais d'agir autrement.

Le reste est un chemin.

À propos de l'auteur

Christophe Fabre



Christophe Fabre est un Coach professionnel, thérapeute en PNL, auteur et conférencier spécialisé dans les relations humaines et les dynamiques émotionnelles. Il s'est aussi formé à Québec en psychologie du leadership et de la performance. Par ses écrits, il guide les personnes vers une croissance personnelle, éclairée par l'amour.

Entrepreneur depuis 18 ans, il anime une communauté de Coachs francophone au sein du réseau Ma Vie De Leader et dirige un cabinet de conseil et de coaching MVDL CONSEIL.

Christophe Fabre accompagne depuis plusieurs années des dirigeants, membres de CODIR et managers dans les moments où les réponses classiques ne suffisent plus.

Son travail se situe à la croisée du **leadership**, des **dynamiques relationnelles** et des **mécanismes inconscients du pouvoir**.

Il intervient là où les organisations continuent souvent à chercher des solutions techniques à des problématiques profondément humaines :

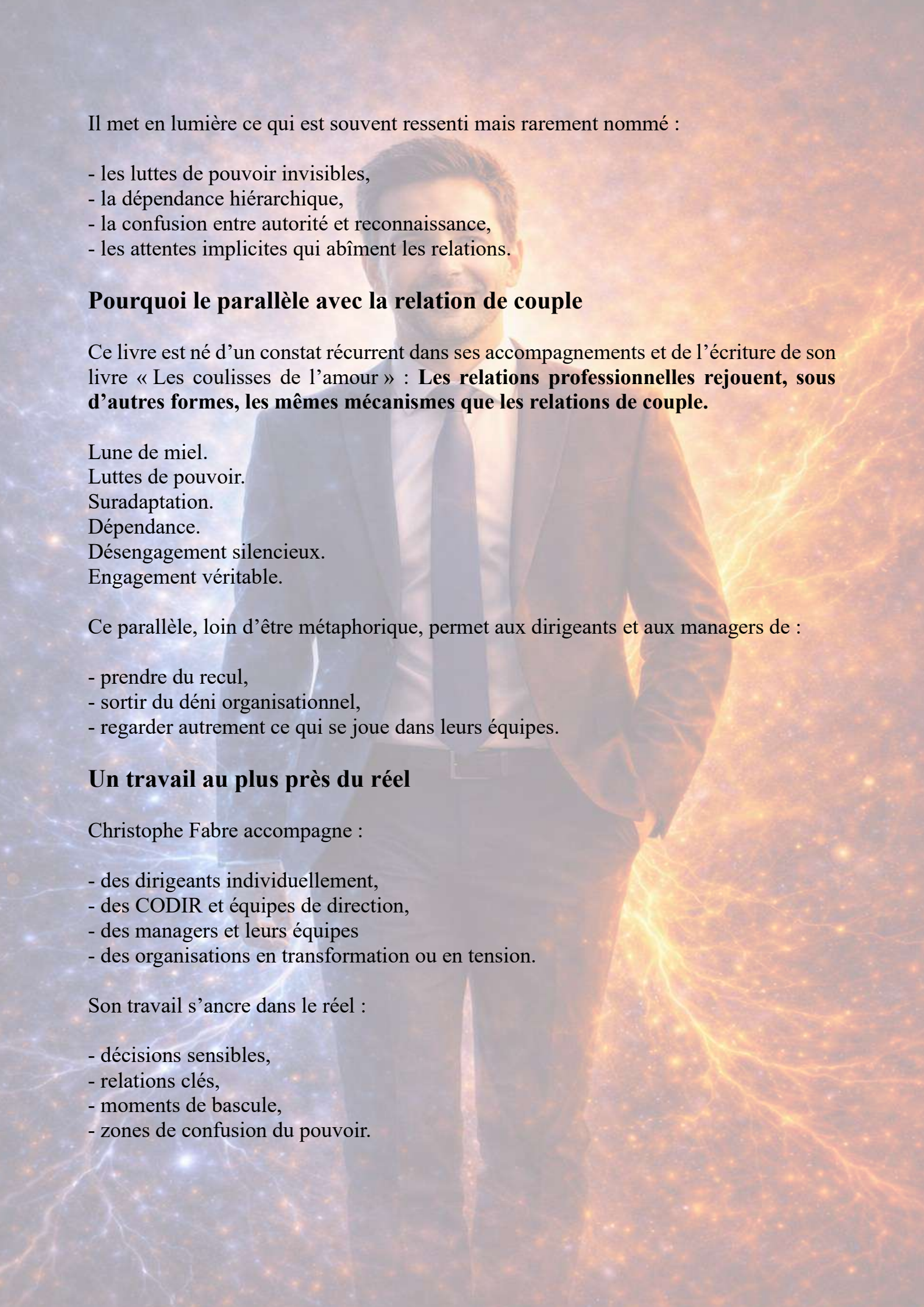
- désengagement durable,
- tensions relationnelles récurrentes,
- fatigue managériale,
- conflits larvés,
- perte de sens malgré la performance.

Une approche exigeante, non complaisante

Christophe Fabre ne propose ni recettes rapides, ni des méthodes universelles, ni des discours rassurants. Son approche repose sur une conviction simple et exigeante : **La qualité des relations professionnelles ne dépasse jamais le niveau de maturité relationnelle de ceux qui dirigent.**

Plutôt que de chercher à corriger les comportements, il travaille sur :

- la posture,
- la responsabilité relationnelle,
- les schémas inconscients qui se rejouent dans les relations de travail.



Il met en lumière ce qui est souvent ressenti mais rarement nommé :

- les luttes de pouvoir invisibles,
- la dépendance hiérarchique,
- la confusion entre autorité et reconnaissance,
- les attentes implicites qui abîment les relations.

Pourquoi le parallèle avec la relation de couple

Ce livre est né d'un constat récurrent dans ses accompagnements et de l'écriture de son livre « Les coulisses de l'amour » : **Les relations professionnelles rejouent, sous d'autres formes, les mêmes mécanismes que les relations de couple.**

Lune de miel.
Luttes de pouvoir.
Suradaptation.
Dépendance.
Désengagement silencieux.
Engagement véritable.

Ce parallèle, loin d'être métaphorique, permet aux dirigeants et aux managers de :

- prendre du recul,
- sortir du déni organisationnel,
- regarder autrement ce qui se joue dans leurs équipes.

Un travail au plus près du réel

Christophe Fabre accompagne :

- des dirigeants individuellement,
- des CODIR et équipes de direction,
- des managers et leurs équipes
- des organisations en transformation ou en tension.

Son travail s'ancre dans le réel :

- décisions sensibles,
- relations clés,
- moments de bascule,
- zones de confusion du pouvoir.

Il ne cherche pas à protéger du conflit, mais à permettre de le traverser sans rompre le lien.

Une posture claire

Christophe Fabre n'aide pas à :

- être plus aimé,
- éviter les tensions,
- ou maintenir une harmonie de façade.

Il aide à :

- voir clair,
- poser un cadre relationnel adulte,
- assumer l'impact de sa posture,
- restaurer un engagement fondé sur la responsabilité plutôt que sur la pression.

En filigrane de ce livre

Ce livre n'est ni une démonstration théorique, ni un manifeste idéologique. Il est le prolongement d'un travail de terrain, au contact de dirigeants confrontés à une même question, souvent formulée à demi-mot : « Comment continuer à diriger sans s'y perdre ? »



AVANT VS APRÈS

DÉCOUVREZ MES OFFRES POUR VOUS FAIRE
PASSER AU NIVEAU SUPÉRIEUR

AVANT

VS

APRÈS

- | | | | |
|--|--------------------------------|--|------------------------------------|
|  | Stress et désorganisation |  | Clarté et organisation optimisée |
|  | Manque de motivation |  | Engagement et motivation renforcés |
|  | Communication inefficace |  | Communication efficace et positive |
|  | Problèmes de travail en équipe |  | Équipe soudée et performante |
|  | Baisse de productivité |  | Augmentation de la productivité |
|  | Procrastination fréquente |  | Proactivité et prise de décision |

ET APRÈS ?

Quand la conscience appelle l'action Accompagnement, séminaires et conférence L'engagement au travail

LA LOGIQUE DU PARCOURS

L'expérience est construite en trois temps complémentaires :

1. Comprendre – mettre des mots sur ce qui se joue réellement
2. Prendre conscience – provoquer un déplacement de regard collectif
3. Transformer – installer une posture relationnelle plus adulte et durable

Chaque élément renforce les autres. Pris séparément, ils inspirent et Pris ensemble, ils transforment.

LE LIVRE : Les schémas qui sabotent les relations professionnelles

Le livre constitue le socle intellectuel et relationnel du parcours. Il permet aux dirigeants et managers de :

- comprendre pourquoi l'engagement s'érode,
- identifier les schémas relationnels inconscients à l'œuvre,
- mettre en lien relations de couple et relations professionnelles,
- disposer d'un langage commun, clair et exigeant.

Le livre prépare le terrain et il crée une première lucidité individuelle, sans confrontation.

Modalités

Distribution en amont ou lors de l'événement

Lecture individuelle ou collective

Support de référence durable après l'intervention

LA CONFÉRENCE : « L'amour au travail, la clé de l'engagement »

Loin d'être un mot naïf ou déplacé, l'amour au travail recouvre des dimensions essentielles :

- l'amour de son métier : se sentir utile, compétent, reconnu,
- l'amour du collectif : appartenir à une équipe soudée et solidaire,
- l'amour du sens : contribuer à un objectif plus grand que soi.

Lors de la conférence « L'amour au travail, la clé de l'engagement », un trousseau de clés pratiques est proposé pour réintroduire ce souffle vital.

- **Accueillir** : accepter les situations sans dramatisation, poser un regard lucide.
- **Motiver** : activer les leviers d'épanouissement et de dépassement.
- **Ouvrir** : transformer ses fragilités en forces.
- **Unir** : créer un véritable collectif.
- **Reconnaître** : nourrir le sentiment d'appartenance.

Ce que les relations de couple révèlent de l'engagement professionnel. La conférence est le déclencheur collectif. Elle ne vise pas à rassurer, mais à ouvrir les yeux.

À travers une analogie directe avec la relation de couple, elle met en lumière :

- la lune de miel professionnelle,
- les luttes de pouvoir,
- la dépendance hiérarchique,
- le désengagement silencieux,
- et les conditions de l'engagement véritable.

Elle crée un avant / après en déclenchant une vraie prise de conscience. Elle autorise à parler de ce qui était jusque-là ressenti, mais indicible.

Ce que les entreprises en retirent

- Une amélioration mesurable de la performance et de la productivité.
- Une réduction du turnover et des coûts de recrutement.
- Une baisse des risques psychosociaux et de l'absentéisme.
- Une stimulation de l'innovation grâce à des collaborateurs impliqués.
- Un renforcement de la marque employeur et de l'attractivité.
- Une meilleure satisfaction client, portée par des équipes motivées.

Ce que les collaborateurs y gagnent

- Retrouver du sens et de la motivation au quotidien.
- Se sentir reconnu et valorisé dans leur contribution.
- Évoluer dans un climat de confiance et de coopération.
- Bénéficier d'opportunités de développement personnel et professionnel.
- Préserver leur santé mentale en évitant le burn-out ou le bore-out.
- Redécouvrir le plaisir de travailler avec et pour les autres.

Formats

- Conférence exécutive (45 à 90 minutes)
- Événement stratégique, lancement de transformation, séminaire annuel
- Adaptée au niveau de maturité de l'organisation pour tous les niveaux hiérarchiques.

LE SÉMINAIRE EXÉCUTIF : Transformer la posture relationnelle des dirigeants et managers

Le séminaire est le cœur transformateur du parcours. Il permet de passer :

- de la prise de conscience à la responsabilité,
- du constat à l'ajustement de posture,
- de l'individuel au collectif.

Objectifs du séminaire

- Identifier les schémas relationnels dominants dans l'organisation
- Comprendre l'impact du pouvoir sur les relations
- Clarifier les rôles, attentes et zones de confusion
- Sortir des jeux de pouvoir invisibles
- Poser les bases d'un cadre relationnel adulte et sécurisant

Contenus travaillés

- Relations professionnelles et mécanismes d'attachement
- Lune de miel, lutte de pouvoir, partage, engagement
- Autorité, reconnaissance et sécurité relationnelle
- Suradaptation, faux-self et dépendance hiérarchique
- Hypervigilance, contrôle et perte de confiance
- Clarification des attentes et des non-négociables

Le séminaire ne cherche pas l'harmonie, il cherche la clarté durable.

Formats possibles

- 1 jour : prise de conscience et diagnostic relationnel
- 2 jours : transformation approfondie et alignement collectif
- Groupes restreints (CODIR, direction, managers clés)

Un accompagnement individualisé pour dirigeants et managers : Parce que la transformation collective commence toujours par une transformation personnelle

Au-delà du livre, de la conférence et du séminaire exécutif, l'offre peut être prolongée par un **accompagnement individualisé**, destiné aux **dirigeants, membres de CODIR et managers clés**.

Cet accompagnement répond à une réalité souvent tue dans les organisations : **les rôles de responsabilité exposent à une solitude décisionnelle et relationnelle**, rarement traitée en profondeur.

Objectifs de l'accompagnement individuel

L'accompagnement individualisé vise à permettre au dirigeant ou au manager de :

- prendre conscience de ses schémas relationnels dominants dans l'exercice de son rôle,
- identifier ce qu'il rejoue inconsciemment dans ses relations professionnelles (autorité, loyauté, contrôle, évitement, surengagement),
- renforcer sa posture de leadership relationnel, sans renoncer à l'exigence ni à la performance,
- retrouver de la clarté intérieure dans ses décisions et ses interactions,
- sécuriser ses relations clés (CODIR, managers, équipes stratégiques).

Un espace confidentiel et exigeant

Cet accompagnement se déroule dans un cadre :

- strictement confidentiel,
- sans jugement,
- orienté vers la lucidité, la responsabilité et l'alignement.

Il ne s'agit pas de coaching motivationnel, ni de soutien psychologique, mais d'un travail de fond sur la maturité relationnelle, appliquée aux enjeux concrets de l'entreprise.

Selon les besoins de l'organisation, l'accompagnement peut prendre plusieurs formes :

- accompagnement individuel du dirigeant,
- accompagnement de managers stratégiques,
- accompagnement de membres du CODIR,
- parcours combinant individuel + temps collectifs.

Les formats, durées et rythmes sont ajustés sur mesure, en cohérence avec les enjeux de l'entreprise.

Pour me contacter :



christophe.fabre@mvdI-conseil.com



[Lien vers mon agenda pour une visioconférence](#)

Pourquoi tant de relations professionnelles s'abîment-elles,
alors même que les compétences, les moyens et les intentions sont là?

Pourquoi l'engagement s'érode-t-il,
malgré les discours sur le sens, la motivation et la performance?

Et si le problème n'était pas organisationnel...
mais relationnel ?

Dans ce livre, une hypothèse dérangeante est posée :

→ **les relations professionnelles rejouent les mêmes mécanismes
que les relations de couple.**

Lune de miel.
Luttes de pouvoir.
Dépendance.
Suradaptation.
Désengagement silencieux.
Engagement véritable.

Ce qui se vit dans l'intime
se réjoue, sous d'autres formes,
dans l'entreprise.

Ce livre ne propose ni recettes rapides,
ni outils de motivation,
ni discours rassurants.

Il invite à un déplacement plus rare et plus inconfortable.

→ **regarder en face la responsabilité relationnelle du leadership.**

Destiné aux dirigeants, membres de CODIR et managers,
ce livre s'adresse à celles et ceux qui savent que la performance durable
ne se décrète pas, mais se construit dans la qualité des relations.

Travailler autrement ne suffit plus.

Il est temps de diriger autrement.

