

LIVRE BLANC

Tenir sans s'épuiser n'est pas une compétence

Repenser le leadership à l'ère des tensions permanentes

Eddy CORNEIL — Leaders & Managers en Conscience (LMC)
Résurgences Coaching



Avant-propos

De quoi parle-t-on vraiment ?

Avant d'aborder les tensions du leadership, une clarification s'impose. Dans les organisations, plusieurs termes sont utilisés de manière interchangeable : leader, leadership, manager, management.

Cette interchangeabilité semble anodine. Elle ne l'est pas. Elle contribue à brouiller la compréhension de ce qui est réellement attendu et, plus profondément, masque une partie des tensions vécues par celles et ceux qui occupent ces rôles.

Ces mots renvoient pourtant à des réalités distinctes.

- Le manager désigne une fonction. C'est un rôle inscrit dans une organisation avec des responsabilités définies.
- Le management renvoie aux processus permettant de piloter, organiser et coordonner l'activité.
- Le leader désigne une figure d'influence. C'est une personne capable d'entraîner et d'orienter un collectif.
- Le leadership relève d'une qualité ou d'un état. C'est une manière d'être qui permet de donner du sens et de mobiliser.

Le problème ne vient pas de ces distinctions. Il apparaît lorsque ces dimensions sont confondues. On attend alors d'une fonction qu'elle incarne une qualité humaine, d'un processus qu'il produise du sens et d'un individu qu'il combine l'ensemble sans que cela soit réellement explicite. Cette superposition devient une norme implicite.

Elle produit des attentes floues, des injonctions contradictoires et une difficulté croissante à définir ce qui relève réellement du rôle. Mais surtout, elle déplace la charge : ce qui relève de l'organisation, du système ou des conditions de travail est progressivement reporté sur l'individu.

Le manager d'aujourd'hui ne se contente plus de piloter. Il doit également inspirer, mobiliser, donner du sens, réguler les tensions humaines, incarner une cohérence et absorber des contradictions, tout cela simultanément, sans que cette extension du rôle soit clairement nommée ni réellement accompagnée.

Un leader doit savoir manager pour donner corps à sa vision. Un manager doit mobiliser du leadership pour entraîner durablement. Cette complémentarité est réelle. Elle est même nécessaire. Mais lorsqu'elle devient une exigence implicite permanente, elle se transforme en injonction silencieuse à être complet, tout le temps.

Clarifier ces notions ne vise pas à les opposer mais à remettre chaque chose à sa place. Car tant que tout est confondu, les attentes restent floues, les tensions s'accumulent et la charge se déplace vers les individus, masquant ce qui relève en réalité du système.

Ce livre blanc part de cette hypothèse : une partie des difficultés rencontrées par les managers ne vient pas uniquement de la complexité. Elle vient aussi de ce brouillage.

Résumé exécutif

Le management contemporain est confronté à une transformation profonde. Au-delà de la complexité des environnements, les managers sont aujourd'hui placés au cœur de tensions permanentes et souvent contradictoires : être empathique tout en restant exigeant, donner de l'autonomie tout en garantissant les résultats, dire la vérité sans fragiliser la relation.

Ces tensions ne sont ni exceptionnelles ni temporaires. Elles constituent désormais la matière même du rôle managérial. Pourtant, un angle mort persiste : le coût intérieur de ces tensions pour celles et ceux qui les portent au quotidien.

Si les organisations ont largement investi les sujets de qualité de vie au travail et de santé mentale, les managers restent principalement considérés comme des relais de prévention, rarement comme une population exposée en tant que telle.

Ce livre blanc propose un changement de regard. Il montre que les tensions du leadership sont structurelles, que leur accumulation produit des effets réels sur la santé mentale des managers et que les réponses actuelles restent insuffisantes car elles individualisent un problème largement systémique.

À partir de cette lecture, il introduit PACTE©, un cadre de lecture permettant de rendre ces tensions visibles, partageables et régulables. L'enjeu n'est pas de les supprimer, mais de transformer la manière dont elles sont perçues, portées et régulées.

Introduction

Leadership sous tension : ce que le management fait vivre intérieurement

Le management n'a jamais été simple. Mais quelque chose a profondément changé ces dernières années.

Les managers d'aujourd'hui ne sont plus seulement confrontés à la complexité des décisions, à la pression des résultats ou à l'incertitude des environnements économiques. Ils sont désormais placés au cœur de tensions permanentes, souvent contradictoires, qu'ils doivent tenir dans la durée, sans toujours disposer des ressources, des marges de manœuvre ou des espaces de régulation nécessaires.

Empathiques et exigeants, visionnaires et opérationnels, autonomes et responsables, humains et performants : ce langage du « et en même temps » s'est imposé comme le nouveau standard du leadership moderne. Il se veut mature, nuancé, adapté à un monde complexe. Et sur le fond, il l'est.

Mais il porte en lui un angle mort majeur, rarement nommé et encore plus rarement travaillé : le coût intérieur de ces tensions pour celles et ceux qui les incarnent au quotidien.

Le paradoxe d'un leadership devenu héroïque en silence

Les théories contemporaines du leadership ont largement documenté l'intérêt de dépasser les logiques binaires. Les travaux sur le leadership paradoxal, l'ambidextrie ou la pensée « both/and » ont montré que la performance durable ne naît pas du choix entre deux pôles opposés mais de la capacité à les tenir ensemble. Ces apports ont été précieux.

Cependant, en se focalisant principalement sur les comportements attendus, les effets sur les équipes et les résultats organisationnels, ils ont laissé dans l'ombre une question pourtant décisive : que vit intérieurement un manager lorsqu'il doit, jour après jour, tenir ces tensions sans faillir ? Car tenir des paradoxes n'est pas un exercice théorique. C'est une expérience vécue, souvent exigeante sur le plan psychique, émotionnel et parfois même physique.

Quand la maturité devient une injonction implicite

Aujourd'hui, on ne demande plus seulement aux managers de décider ou d'arbitrer. On leur demande de rassurer sans masquer la réalité, d'exiger sans abimer, de protéger sans ralentir, de transformer sans désorienter. On leur demande, en somme, d'absorber des tensions structurelles qui ne leur appartiennent pas toujours mais qu'ils doivent néanmoins incarner.

Lorsque ces tensions deviennent trop lourdes, le discours dominant tend encore à les renvoyer à l'individu : manque de résilience, besoin de formation, déficit de compétences relationnelles. Ce glissement est problématique. Il transforme progressivement des contraintes systémiques en supposées fragilités personnelles. Et il installe, de manière insidieuse, une forme de culpabilité managériale silencieuse.

Une intention assumée

Ce livre blanc n'a pas vocation à rassurer tout le monde. Il questionne frontalement les discours lissés sur l'agilité, l'héroïsation silencieuse des managers, la tendance à individualiser des problèmes systémiques et la confusion persistante entre responsabilité et culpabilité.

Il assumera une certaine friction, parce qu'elle est parfois nécessaire pour déplacer les lignes, non pour opposer mais pour ouvrir un espace de lucidité. Car refuser de regarder en face le coût humain du leadership contemporain, c'est accepter qu'il continue à se payer, silencieusement, sur la santé, l'engagement et les trajectoires de celles et ceux qui tiennent encore debout.

Le management comme métier de tensions

Pendant longtemps, le management a été présenté comme un art de l'arbitrage : choisir une option plutôt qu'une autre, trancher, décider. Cette représentation rassurante reposait sur une idée simple : à chaque situation correspondrait une bonne décision, identifiable par l'analyse, l'expérience ou la hiérarchie. Cette vision ne tient plus et continuer à s'y référer entretient une illusion coûteuse.

Le manager contemporain n'est plus confronté à des choix clairs entre deux options exclusives. Il est placé au centre de tensions durables, qui ne se résolvent pas par une décision unique, mais qui doivent être tenues dans le temps.

Des tensions structurelles, pas des anomalies

Les tensions managériales ne sont ni des accidents, ni des dysfonctionnements organisationnels. Elles ne sont pas le signe d'un système mal conçu, ni d'un manager insuffisamment formé. Elles sont structurelles.

Un manager est simultanément attendu sur des registres qui tirent dans des directions différentes : donner du cadre tout en laissant de l'autonomie, exiger des résultats tout en prenant soin des personnes, incarner une vision tout en gérant l'opérationnel, appliquer des décisions qu'il n'a pas toujours choisies tout en restant crédible. Ces tensions ne se succèdent pas. Elles coexistent, et surtout, elles ne disparaissent pas une fois qu'elles sont « bien comprises ». Elles font partie intégrante du rôle.

Du dilemme au paradoxe : un changement de nature

Il est essentiel de distinguer deux situations souvent confondues : le dilemme, qui appelle un choix entre deux options incompatibles et le paradoxe, qui impose de tenir ensemble deux pôles opposés mais interdépendants. Le management moderne est de moins en moins une affaire de dilemmes. Il est devenu un métier de paradoxes.

Dans un dilemme, décider soulage. Dans un paradoxe, décider ne suffit pas. Il faut habiter la tension, parfois longtemps, sans certitude de résolution. C'est là que le rôle devient exigeant, non pas seulement intellectuellement mais intérieurement.

Le mythe du manager ambidextre

Face à cette réalité, les organisations ont progressivement valorisé une figure devenue centrale : celle du manager ambidextre, capable d'être ferme et bienveillant, directif et participatif, stratège et opérationnel, rationnel et intuitif. Sur le papier, cette figure est séduisante. Elle promet une synthèse élégante des contradictions du rôle.

Dans les faits, elle produit souvent un effet pervers : elle transforme une réalité structurellement tendue en exigence individuelle implicite. Le manager est alors sommé de « savoir faire les deux », sans que ne soit jamais posée la question de ce que cela lui coûte intérieurement, ni des conditions nécessaires pour que cette ambidextrie reste tenable dans la durée.

Quand tenir devient s'user

Tenir des tensions ne se fait jamais sans coût. Ce coût n'est pas toujours visible. Il ne prend pas forcément la forme d'un effondrement brutal ou d'un burn-out spectaculaire. Il s'installe souvent de manière plus insidieuse : une vigilance permanente, une autocensure progressive, une difficulté croissante à relâcher la pression, une perte de nuance dans les relations, une fatigue morale difficile à nommer.

Beaucoup de managers continuent à « faire le job ». Mais à l'intérieur, quelque chose se rigidifie, se ferme ou s'érode. Ce phénomène n'est ni une faiblesse personnelle, ni un défaut de compétence. Il est le signal d'un déséquilibre prolongé dans la manière dont les tensions sont portées.

Une question rarement posée

Dans de nombreuses organisations, une question devrait s'imposer mais reste rarement formulée explicitement : qui porte réellement les tensions du système ? La réponse est implicite mais claire : ce sont les managers, et particulièrement les managers de proximité, qui absorbent les contradictions non régulées ailleurs. Ils deviennent les points de convergence des injonctions stratégiques, des attentes opérationnelles, des contraintes humaines et des non-dits organisationnels.

Lorsqu'aucun espace n'est prévu pour nommer, partager et réguler ces tensions, elles s'accumulent là où elles peuvent, chez celles et ceux qui sont « au milieu ».

Le coût invisible des postures « justes »

Il existe aujourd'hui un malentendu profond dans le discours managérial contemporain. On parle beaucoup de posture juste, de posture mature, de posture adaptée au contexte. Sur le principe, c'est légitime. Mais on oublie presque systématiquement une chose essentielle : une posture juste peut devenir destructrice si son coût intérieur n'est ni reconnu ni régulé.

La grande illusion de la posture maîtrisée

Les organisations aiment les managers capables de « tenir » : tenir la pression, tenir les équipes, tenir les contradictions, tenir le cap. Ce verbe est révélateur car tenir, par définition, mobilise une énergie constante. Et ce qui est tenu trop longtemps, sans relâchement ni transformation, finit toujours par user.

Or le discours dominant laisse entendre que plus un manager est mature, plus il devrait être capable de tout tenir, sans que cela ne lui coûte vraiment. Cette croyance est non seulement fausse mais aussi dangereuse parce qu'elle rend invisible ce qu'elle produit.

Ce que coûte réellement une posture « équilibrée »

Tenir une posture paradoxale ne se fait jamais « en équilibre neutre ». Cela suppose des arbitrages intérieurs permanents, souvent invisibles pour l'entourage. Être empathique tout en restant exigeant mobilise une autosurveillance émotionnelle constante. Donner de l'autonomie tout en restant garant des résultats impose une hypervigilance décisionnelle. Dire la vérité sans fragiliser la relation génère une tension morale continue. Porter une vision tout en gérant l'opérationnel produit une charge cognitive élevée et durable.

Pris isolément, ces ajustements paraissent normaux. Additionnés dans le temps, ils constituent une charge intérieure considérable.

Quand l'ajustement devient sur-adaptation

Le basculement se fait rarement de manière brutale. Il est progressif, presque imperceptible. Le manager commence par s'ajuster, puis il s'ajuste encore. Ensuite il s'anticipe lui-même, puis il se contraint intérieurement pour éviter les frictions. Ce qui était au départ une compétence relationnelle devient alors une sur-adaptation silencieuse.

Les signes sont connus, mais peu nommés : difficulté à relâcher la vigilance, impression de devoir « faire attention à tout », fatigue morale sans cause apparente, sentiment de ne jamais être tout à fait à la bonne place, perte progressive de spontanéité. Ce n'est pas un défaut de solidité. C'est le symptôme d'un déséquilibre prolongé dans la manière de porter les tensions.

L'héroïsation silencieuse des managers

Dans beaucoup d'organisations, cette sur-adaptation est non seulement tolérée, mais valorisée. On admire les managers qui encaissent, temporisent, absorbent, prennent sur eux, ne font pas de vagues. Cette héroïsation est pernicieuse. Elle transforme une exposition durable au risque psychique en qualité professionnelle. Et elle rend presque illégitime le fait de dire : « ce que je porte commence à me coûter trop cher. »

De la responsabilité à la culpabilité

Un autre glissement s'opère alors. Le manager est responsabilisé, ce qui est normal. Mais lorsque les tensions ne sont pas reconnues comme structurelles, cette responsabilité se transforme insidieusement en culpabilité. S'il va mal, c'est qu'il gère mal son stress, manque de recul, n'a pas trouvé le bon équilibre. Ce raisonnement est profondément injuste. Il individualise ce qui relève de la conception des rôles, de la gouvernance, des arbitrages organisationnels.

Ce n'est pas parce qu'un manager tient encore debout que la situation est saine.

Beaucoup tiennent en rognant sur leur énergie, en s'éloignant progressivement de leurs valeurs, en mettant sous silence leurs signaux d'alerte, en normalisant l'inconfort intérieur. Ce mode de fonctionnement peut durer des mois, parfois des années. Mais il a un coût différé, souvent élevé : désengagement progressif, cynisme, rigidification relationnelle, épuisement moral, ou départs silencieux.

Cas vécu : Le manager qui portait les fautes des autres

Secteur de la distribution, site logistique régional, équipe d'une vingtaine de personnes. Manager intermédiaire, en poste depuis plusieurs années, reconnu pour son engagement.

Les résultats de son périmètre se dégradaient depuis plusieurs mois. Sa lecture était claire et constante : son équipe ne faisait pas les efforts nécessaires. C'est la version qu'il portait, qu'il défendait en réunion, et qu'il s'était apparemment convaincu d'avoir raison d'affirmer.

En séance, ce qui est apparu progressivement était différent. Sous la posture de celui qui sait et qui juge, il y avait un homme épuisé par l'inconfort de ne pas comprendre ce qui se passait vraiment. Attribuer le problème aux autres était devenu, sans qu'il s'en rende compte, une stratégie de protection contre sa propre incertitude.

La tension qu'il portait : être responsable de résultats sur lesquels il avait moins de prise qu'il ne le croyait, dans un contexte où admettre ce manque de maîtrise lui semblait incompatible avec son rôle.

Le basculement n'est pas venu d'une confrontation. Il est venu d'une question simple posée au bon moment : « Qu'est-ce qui se passerait si le problème n'était pas là où vous le situez ? » Un long silence. Puis :

« J'ai cru que j'ai passé des mois à regarder dans la mauvaise direction pour ne pas avoir à regarder dans la bonne. »

Ce déplacement, de la certitude défensive à la lucidité inconfortable, a changé radicalement sa manière d'aborder son équipe. Non pas en se flagellant, mais en redevenant curieux de ce qu'il ne voyait pas.

Santé mentale des managers : l'angle mort du système

La santé mentale au travail est devenue un sujet incontournable. Rapports, baromètres, plans d'action, cellules d'écoute, formations à la résilience : les initiatives se multiplient. Et pourtant, un paradoxe persiste, massif, silencieux, rarement interrogé : ceux qui sont censés préserver la santé mentale des autres sont parmi ceux dont la santé mentale est le moins regardée.

Des acteurs centraux... traités comme des ressources

Dans la plupart des organisations, les managers sont mobilisés comme relais de prévention des risques psychosociaux, garants du climat d'équipe, amortisseurs des tensions, vecteurs de politiques RH, incarnations locales de décisions globales. Ils sont formés à détecter les signaux faibles chez leurs collaborateurs, à écouter, à orienter, à soutenir.

Mais beaucoup plus rarement, ils sont considérés comme une population exposée en tant que telle. Ce déséquilibre est frappant. Le manager est vu comme un outil de régulation, rarement comme un sujet à réguler et presque jamais comme quelqu'un qui, lui aussi, encaisse.

Les chiffres disponibles confirment ce que le terrain exprime. En 2024, une étude de l'APEC montre que les cadres managers constituent la population professionnelle la plus exposée aux risques psychosociaux : 64 % d'entre eux déclarent ressentir un stress intense, contre 54 % pour l'ensemble des cadres. La même année, 58 % des managers signalent un niveau de stress supérieur à celui de leurs homologues non-managers et seulement 26 % estiment que leur entreprise agit réellement sur leur santé mentale. Par ailleurs, 70 % des managers se déclarent insuffisamment formés pour aborder ces questions avec leurs équipes, selon l'INRS, ce qui signifie qu'on leur demande de gérer la santé mentale des autres sans avoir les moyens de gérer la leur. Enfin, plus de la moitié des salariés en situation de burn-out ou de stress élevé n'en font pas part à leur hiérarchie par crainte des représailles ou de paraître insuffisants. Ce silence n'est pas de la discrétion. C'est le symptôme d'organisations qui n'ont pas créé les conditions pour que la vulnérabilité soit dite.

Une exposition spécifique, durable, sous-estimée

La santé mentale des managers ne se dégrade pas principalement à cause d'un excès ponctuel de stress. Elle se dégrade par accumulation de tensions paradoxales non régulées, portées dans la durée. Ce qui pèse, ce n'est pas seulement la charge de travail, la pression des résultats ou l'urgence permanente. Ce qui pèse, c'est de devoir porter des décisions que l'on n'a pas choisies, d'arbitrer entre des logiques incompatibles, d'incarner des messages ambigus, de gérer des conflits de loyauté, de maintenir une façade de solidité tout en doutant intérieurement. Cette exposition est structurelle, pas accidentelle.

Quand la prévention se trompe de cible

Face aux signaux de fatigue managériale, les réponses organisationnelles suivent souvent un schéma prévisible : formations à la gestion du stress, outils de priorisation, programmes de bien-être,

encouragements à « prendre du recul ». Ces dispositifs ne sont pas inutiles mais ils sont largement insuffisants.

Pourquoi ? Parce qu'ils traitent le manager comme un individu à renforcer, là où le problème réside souvent dans ce que le rôle l'oblige à porter. Renforcer un individu sans interroger la charge paradoxale du rôle, c'est lui demander de devenir plus résistant dans un environnement qui reste inchangé.

De la santé mentale à la responsabilité collective

Il faut le dire clairement : la santé mentale des managers n'est pas un sujet individuel. C'est un sujet de responsabilité collective et systémique. Tant que les tensions structurelles ne sont pas nommées, partagées et régulées à un niveau approprié, elles s'accumulent là où elles peuvent.

Et lorsque le manager craque, se rigidifie, se désengage ou s'épuise, le système peut continuer à fonctionner, en apparence. Mais le prix est payé ailleurs : dans la qualité des relations, dans la perte de sens, dans l'usure des trajectoires, dans le renouvellement permanent des managers « usés ».

Le tabou de la vulnérabilité managériale

Un autre facteur aggrave encore la situation : le tabou de la vulnérabilité. Un manager peut difficilement dire qu'il doute, qu'il est en conflit intérieur, qu'il n'arrive plus à tenir certaines tensions, sans craindre d'être perçu comme fragile, insuffisamment solide, pas au niveau. Cette contrainte renforce l'isolement. Elle empêche la verbalisation. Elle retarde la prise en charge. Et elle transforme des signaux d'alerte légitimes en problèmes silencieux.

L'épuisement managérial est souvent interprété comme un échec individuel. Il est en réalité très souvent le symptôme d'un système qui délègue ses contradictions sans les assumer. Quand un manager va mal, la question à poser n'est pas seulement « comment va-t-il ? » mais aussi « qu'est-ce que ce rôle, dans cette organisation, l'oblige à porter seul ? »

On lui demande d'absorber. On l'aide rarement à déposer.

Cas vécu : La dirigeante qui s'interdisait de douter

Entreprise de services, contexte de fusion. Dirigeante nommée à la tête d'un périmètre élargi, première femme à occuper ce niveau de responsabilité dans cette organisation.

De l'extérieur, tout tenait. Les indicateurs, les équipes, le discours. Elle maîtrisait. Elle livrait.

Ce que l'accompagnement a révélé, lentement, est qu'elle ne s'accordait aucun droit au doute. Pas par arrogance, par réflexe de survie. Dans un environnement où sa légitimité avait été questionnée dès sa prise de poste, elle avait très tôt compris que l'excellence des résultats était son seul bouclier. Faiblir, hésiter, demander de l'aide, tout cela risquait d'être interprété comme la confirmation des doutes que certains avaient exprimés sur sa nomination.

La tension qu'elle portait : maintenir une façade de solidité absolue dans un contexte où cette façade lui coûtait une énergie considérable, tout en sachant confusément que ce n'était pas tenable à long terme. Elle n'en avait parlé à personne. Le mot qu'elle utilisait pour décrire son état : « Je gère. »

Ce qui a bougé en séance, après plusieurs semaines de travail :

« Je demande à mes équipes de ne pas s'épuiser. Et moi je m'épuise à leur montrer que c'est possible de ne pas s'épuiser. »

Cette phrase, elle ne l'avait jamais formulée avant. Une fois dite, elle n'a plus pu faire semblant de ne pas la savoir.

De l'intuition au langage

Les managers ressentent ces tensions. Ils les vivent souvent de manière très fine : ils savent qu'ils naviguent entre des exigences contradictoires, que certaines situations les mettent en inconfort intérieur, que « tenir » a un coût et que ce coût s'accumule.

Mais cette compréhension reste le plus souvent diffuse, informelle, difficile à partager. Elle relève de l'intuition plus que du langage. Et c'est précisément là que se situe une limite majeure.

Ce que l'on ne nomme pas reste difficile à réguler

Un manager peut ressentir une tension entre loyauté et honnêteté, un tiraillement entre protection et exigence, une dissonance entre ce qu'il pense et ce qu'il doit incarner. Mais faute de mots pour décrire précisément ce qu'il vit, il lui est difficile de prendre du recul, d'en parler sans se justifier, de demander du soutien sans se fragiliser, ou même d'identifier clairement ce qui se joue.

Ce flou a un coût. Ce qui n'est pas nommé reste souvent intériorisé, normalisé ou transformé en problème personnel.

Le piège des outils trop rapides

Face à ces difficultés, les organisations proposent souvent des outils : matrices de décision, grilles de priorisation, formations aux soft skills, méthodes de communication. Ces outils peuvent être utiles. Mais ils interviennent après coup, au niveau de l'action. Or ce qui est en jeu ici se situe en amont : dans la manière dont le manager perçoit la situation, dans la lecture qu'il fait des tensions, dans la manière dont il les habite intérieurement. Sans ce travail de lecture, les outils deviennent des correctifs ponctuels, des réponses partielles, parfois même des injonctions supplémentaires.

Ce qui manque : un langage commun des tensions

Ce qui fait défaut aujourd'hui n'est pas tant un outil de plus. C'est un langage partagé : un langage qui permette de nommer les tensions sans les dramatiser, de les reconnaître comme légitimes, de les rendre visibles dans les échanges, de sortir de l'isolement et de passer d'un vécu individuel à une compréhension collective. Sans ce langage, chacun fait « comme il peut ». Avec ce langage, il devient possible de penser ensemble, de réguler ensemble et d'assumer ensemble ce qui, jusqu'ici, restait porté individuellement.

L'émergence de PACTE©

C'est dans ce contexte qu'a émergé PACTE© - Polarités Actives de la Conscience en Tension Engagée. Non pas comme un modèle théorique construit a priori, mais comme une tentative de mettre en mots ce que les managers vivent déjà, souvent sans pouvoir le formuler clairement.

Il est né d'une observation accumulée sur le terrain, au fil de missions d'accompagnement de managers et dirigeants en contexte de transition, de restructuration ou de forte pression organisationnelle. Ce qui revenait systématiquement, indépendamment des secteurs et des niveaux hiérarchiques, c'est que ces hommes et ces femmes savaient globalement ce qu'il faudrait faire.

Mais ils ne disposaient pas d'un langage pour nommer ce que tenir ces postures leur demandait intérieurement. PACTE© est né de ce manque-là : non pas pour ajouter un outil à la boîte à outils, mais pour rendre visible ce qui se passait avant l'action dans la perception, la régulation et le coût silencieux du rôle.

PACTE© ne cherche pas à simplifier la complexité ni à proposer des réponses standardisées. Il vise à rendre les tensions lisibles, à offrir un cadre de lecture et à permettre une régulation plus consciente de ce qui est vécu. Il ne dit pas ce qu'il faut faire ni comment se comporter. Il propose autre chose : une manière de voir ce qui se joue. Et cette distinction est essentielle. Car dans un environnement déjà saturé d'injonctions, ajouter un modèle prescriptif de plus reviendrait à renforcer le problème que l'on cherche à traiter.

Les tensions du leadership : rendre visible ce qui se joue

Un manager entre en réunion. Il sait qu'il doit être clair. Mais il sait aussi que ce qu'il va dire va bousculer. S'il est trop direct, il risque de braquer. S'il arrondit trop, il perd en crédibilité. Alors il ajuste. Il pèse ses mots. Il observe les réactions. Il corrige en temps réel. La réunion se passe bien. Mais personne ne voit la tension intérieure, les arbitrages invisibles, l'énergie mobilisée pour « tenir ».

Une réalité quotidienne, rarement nommée

Dans une même journée, un manager peut écouter un collaborateur en difficulté puis exiger un résultat immédiat, défendre son équipe puis relayer une décision qu'il ne partage pas, encourager l'autonomie puis reprendre la main en urgence, demander de la transparence tout en filtrant certaines informations. Chaque situation, prise isolément, semble normale. Mais leur accumulation crée une densité invisible.

Ce que vivent les managers n'est pas exceptionnel. C'est devenu banal. Et c'est précisément le problème. Car cette banalité est trompeuse : ce qui est banal n'est pas forcément neutre, soutenable, ni sans conséquence.

De l'intuition à la lisibilité

Beaucoup de managers confondent encore une tension structurelle avec un problème personnel, une contradiction du système avec un manque de compétence, un inconfort légitime avec une fragilité individuelle. Cette confusion alimente la culpabilité, la sur-adaptation et le silence.

Mettre des mots précis sur les tensions permet un déplacement immédiat : on ne dit plus « je suis mauvais pour recadrer », mais « je suis dans une tension entre franchise et préservation de la relation ». Ce déplacement apaise, clarifie, et ouvre des options. Le basculement se produit lorsqu'un manager passe de « je ne gère pas bien » à « je suis dans une tension normale du rôle ».

Un manager ne devient pas compétent en supprimant ces tensions. Il le devient en apprenant à ne plus s'y perdre.

La cartographie PACTE©

PACTE© propose une mise en lisibilité des tensions du leadership, non pas pour simplifier la réalité, mais pour la rendre visible, partageable et améliorable. Ces tensions se présentent sous la forme de polarités : deux pôles opposés en apparence, mais en réalité interdépendants. L'enjeu n'est pas de choisir l'un contre l'autre, mais de naviguer entre les deux sans se perdre.

Parler ↔ **Écouter**

Empathie ↔ **Exigence**

Pouvoir ↔ **Responsabilisation**

Vision ↔ **Exécution**

Expertise ↔ Curiosité
Constance ↔ Adaptabilité
Intuition ↔ Données
Franchise ↔ Bienveillance
Autonomie ↔ Soutien
Perfection ↔ Progrès

Ces dix polarités ne décrivent pas un « bon manager ». Elles décrivent le réel du rôle tel qu'il est vécu, pas tel qu'il est idéalisé. Chaque manager navigue déjà entre ces pôles, souvent sans en avoir pleinement conscience. Rendre cette cartographie visible permet de sortir du flou, de reconnaître la légitimité de l'inconfort et de comprendre que la difficulté n'est pas personnelle mais structurelle.

PACTE© et les modèles existants

Les travaux sur les polarités en management ne sont pas nouveaux. Barry Johnson a formalisé le Polarity Management dès 1992, montrant que certains problèmes ne se résolvent pas mais se gèrent. Smith et Lewis ont approfondi la théorie du paradoxe organisationnel. PACTE© ne prétend pas ignorer ces apports.

Ce qui le distingue est son niveau de lecture. Là où ces travaux décrivent principalement les comportements attendus et leurs effets sur la performance organisationnelle, PACTE© se situe au niveau de ce que ces tensions activent intérieurement chez le manager : les émotions, la fatigue, les réflexes, le coût psychique. C'est un déplacement de niveau, pas une rupture conceptuelle. Et c'est précisément ce déplacement qui le rend utile là où les autres cadres s'arrêtent.

Réguler sans s'épuiser

Les managers ne manquent pas de méthodes, d'outils ni de bonnes pratiques. Ce qui leur manque, le plus souvent, c'est la possibilité de réguler ce qu'ils vivent réellement.

Le faux problème : « mieux gérer »

Face aux tensions, la réponse dominante reste la même : mieux prioriser, mieux communiquer, mieux gérer son stress, mieux s'organiser. Ces approches reposent sur une hypothèse implicite : le problème viendrait de la manière dont le manager agit. Or, ce que nous avons vu jusque-là montre autre chose : le problème vient aussi, et souvent d'abord, de la manière dont les tensions sont portées.

Changer de focale : de l'action à la régulation

Réguler ne signifie pas supprimer les tensions. Cela signifie reconnaître qu'elles existent, comprendre leur nature, ajuster la manière de les habiter et ne pas les porter seul. C'est un changement de niveau. On ne cherche plus à « bien faire malgré ». On apprend à tenir autrement.

Rendre les tensions explicites

La première condition, souvent négligée, est de nommer les tensions. Un manager qui ne nomme pas ce qu'il vit l'intériorise, le subit ou le transforme en problème personnel. Nommer ne fragilise pas. Au contraire : cela clarifie, cela légitime, cela humanise la relation. Un manager capable de dire « là, nous sommes dans une tension entre rapidité et qualité » ne montre pas une faiblesse. Il fait preuve d'une lucidité rare et précieuse.

Sortir de l'isolement managérial

Beaucoup de managers vivent les mêmes tensions. Mais faute de langage commun, ils les vivent isolément. Créer des espaces où ces tensions peuvent être nommées, reconnues et partagées change radicalement la donne. Ce n'est pas du débrief. C'est de la régulation collective. L'isolement est un amplificateur de tension. Le collectif en est souvent un régulateur.

Distinguer ce qui relève de soi et du système

Une condition essentielle est d'apprendre à distinguer ce qui dépend de soi de ce qui relève de l'organisation. Un manager n'est pas responsable de toutes les contradictions du système, ni de toutes les injonctions qu'il relaie. Mettre des frontières justes permet de réduire la culpabilité, de retrouver de la justesse et d'éviter la sur-adaptation.

Accepter l'imperfection structurelle

Une tension ne se résout pas une fois pour toutes. Elle se régule en permanence. Chercher à être parfaitement juste, parfaitement équilibré, conduit souvent à l'épuisement, à l'auto-contrôle excessif, à la perte de spontanéité. Un leadership soutenable accepte les ajustements, les déséquilibres temporaires, les essais imparfaits.

Créer des boucles de régulation

Sur le plan opérationnel, il s'agit d'installer des temps de régulation réguliers, pas seulement pour piloter l'activité, mais pour revenir sur ce qui a été difficile à tenir, les tensions rencontrées, les arbitrages réalisés. Cela peut prendre la forme d'un temps de recul individuel structuré, d'échanges entre pairs, d'espaces de supervision, ou de points managériaux centrés sur les tensions et pas uniquement sur les résultats. Sans ces boucles, les tensions s'accumulent sans être traitées.

Ce que cela change pour les organisations

Si les tensions managériales sont structurelles, une conséquence s'impose : leur régulation ne peut pas reposer uniquement sur les managers. Et pourtant, c'est encore largement le cas aujourd'hui.

Le déséquilibre actuel

Dans de nombreuses organisations, un schéma implicite domine : l'organisation produit des tensions, le manager les absorbe. S'il y parvient, il est reconnu. S'il n'y parvient pas, il est accompagné ou remplacé. Ce modèle fonctionne à court terme. À moyen terme, il produit de l'usure, du turnover managérial, une perte d'engagement et une dégradation progressive de la qualité relationnelle. À long terme, il provoque un remplacement silencieux qui est souvent interprété comme un renouvellement naturel. Il est en réalité le symptôme d'un système dysfonctionnant qui consomme ses propres relais.

Ce coût est rarement attribué à l'organisation elle-même. Il est diffus, dilué, normalisé.

Ce que signifie vraiment « responsabiliser » les managers

Beaucoup d'organisations affirment vouloir responsabiliser leurs managers. Mais dans les faits, cela signifie souvent leur donner plus d'autonomie opérationnelle tout en maintenant des exigences élevées, sans ajuster réellement les tensions à porter. Autrement dit : plus de responsabilité sans plus de régulation. Responsabiliser un manager sans reconnaître les tensions qu'il doit porter, c'est lui transférer une charge sans lui donner les moyens de la transformer.

Rendre les tensions visibles au niveau organisationnel

La première évolution possible est de faire remonter les tensions et pas seulement les résultats. Aujourd'hui, les systèmes de pilotage mesurent la performance, les indicateurs RH, les risques. Beaucoup plus rarement les tensions vécues, les contradictions opérationnelles, les zones de double contrainte. Rendre ces éléments visibles permet de sortir du déni, de partager la responsabilité et d'éviter l'accumulation silencieuse.

Légitimer les espaces de régulation

La deuxième évolution est de créer des espaces où les tensions peuvent être travaillées, pas seulement gérées. Cela suppose des temps dédiés entre pairs, des espaces de supervision, des moments où le manager peut parler de ce qu'il vit sans devoir immédiatement produire une solution. Ces espaces ne sont pas des « temps faibles ». Ils sont des espaces de solidification du rôle.

Assumer une responsabilité partagée

La troisième évolution, la plus structurante, est de reconnaître que le leadership est une responsabilité distribuée. Un manager ne peut pas absorber seul toutes les contradictions, réguler seul toutes les tensions ni incarner seul toutes les attentes. Une organisation mature accepte que certaines tensions doivent être traitées en amont, d'autres partagées, d'autres encore arbitrées clairement. Ce n'est pas plus simple. Mais c'est plus juste.

Nous ne pouvons plus demander aux managers de tenir ce que les organisations refusent de regarder.

Cas vécu n°1 : L'équipe qui ne pouvait plus se parler

Grande entreprise industrielle en réorganisation. Équipe de cadres supérieurs aux profils très différents, chargée de conduire la transformation. Tensions internes croissantes, blocages dans les décisions, ambiance détériorée.

La direction avait diagnostiqué un problème de personnalités incompatibles. La réalité était plus structurelle.

En prenant le temps d'écouter chacun individuellement, ce qui est apparu est que les divergences n'étaient pas principalement d'ordre relationnel. Elles étaient nourries par quelque chose que personne n'avait nommé : chaque membre de l'équipe portait une lecture différente et légitime des priorités de la transformation, parce que la direction n'avait jamais arbitré clairement entre des objectifs qui se contredisaient. L'organisation avait produit une contradiction stratégique non résolue. Elle l'avait déposée dans l'équipe sans le dire. Et l'équipe s'était fracturée dessus.

Le moment décisif est venu lors d'une séance collective, quand l'un des managers, le plus réfractaire à la démarche, a finalement dit ce qu'il n'arrivait pas à formuler depuis des mois :

« Je ne me bats pas contre vous. Je me bats contre une décision que personne ne veut assumer au-dessus de nous. »

Le silence qui a suivi n'était pas un silence de malaise. C'était le silence de gens qui reconnaissent enfin ce qu'ils vivent. Le travail de régulation n'a pu commencer vraiment qu'à partir de ce moment-là, non pas en traitant les tensions interpersonnelles, mais en nommant ce que l'organisation avait refusé d'assumer.

Cas vécu n°2 — Quand le coaching arrive trop tard

Entreprise de services, cadre supérieur identifié par la direction générale comme devant « travailler son leadership et sa gestion du stress ». Coaching prescrit, pas demandé.

Dès les premières séances, le signal était clair : cet homme n'avait pas choisi d'être là. Il était poli, professionnel mais totalement absent du processus. Les tentatives d'adaptation n'ont rien changé. Après quelques séances, il a mis fin au coaching. Il n'en voyait pas l'utilité.

L'analyse rétrospective pointe vers quelque chose que le dispositif n'avait pas pris en compte : cet homme n'avait pas un problème de leadership. Il avait un problème de contexte, un environnement dans lequel ses marges de manœuvre s'étaient progressivement réduites, où les décisions lui échappaient, où son rôle s'était vidé d'une partie de sa substance. Ce que la direction lisait comme un déficit individuel était le symptôme d'un déséquilibre organisationnel qu'elle ne souhaitait pas regarder en face.

Lui envoyer un coach revenait à lui dire : « Le problème, c'est toi. » Il l'avait compris. Et il avait eu raison de refuser. Une organisation peut mobiliser les outils du développement individuel pour éviter

d'assumer ses propres contradictions. Dans ce cas, le coaching n'était pas un levier de développement. C'était un alibi.

Ce que cela change pour les managers

Si les tensions sont structurelles et si leur régulation est aussi une responsabilité organisationnelle, que reste-t-il au manager ? La réponse est essentielle : tout ne dépend pas de lui, mais quelque chose dépend profondément de lui.

Sortir du double piège

Beaucoup de managers oscillent entre deux positions : tout porter, en s'adaptant, absorbant et compensant, ou se protéger en se détachant, se rigidifiant et se désengageant. Aucune de ces positions n'est réellement soutenable. La première épuise. La seconde coupe. La posture consciente se situe ailleurs.

Voir les tensions pour ce qu'elles sont

Le premier basculement est de ne plus interpréter chaque difficulté comme un problème personnel. Reconnaître qu'une situation est structurellement tendue, que l'inconfort est normal et que la difficulté fait partie du rôle permet de réduire la pression interne, de sortir de la culpabilité et de retrouver de la lucidité.

Se réapproprier sa marge de manœuvre

Même dans un système contraint, il existe toujours une marge de manœuvre : une manière de dire, d'expliquer, d'assumer, de poser des limites. Cette marge est parfois étroite. Mais elle est réelle. La posture consciente consiste à la voir, l'habiter et l'élargir quand c'est possible.

Nommer sans se fragiliser

Oser dire les tensions sans se disqualifier est un acte de leadership. Dire « nous sommes dans une tension entre rapidité et qualité », « je vous demande quelque chose que je sais exigeant », « la situation n'est pas confortable, et c'est normal ». Nommer ne fragilise pas, cela clarifie, légitime et humanise la relation. C'est une forme de franchise que très peu de managers se permettent, souvent par peur d'être perçus comme hésitants.

Une posture, pas une performance

Ce chapitre ne propose pas un nouveau standard à atteindre. Il propose une autre manière d'être dans le rôle : plus lucide, plus consciente, moins héroïque, plus durable. La maturité managériale ne se démontre pas dans la capacité à tout tenir. Elle se révèle dans la capacité à rester en lien avec soi-même sans se couper des exigences du rôle.

Vers un leadership soutenable

Au fil de ce livre blanc, une idée s'est progressivement imposée : le problème du leadership contemporain n'est pas la complexité. C'est la manière dont cette complexité est portée. Les tensions ne sont pas nouvelles. Ce qui a changé, c'est leur intensité, leur simultanéité et surtout le silence qui entoure leur impact réel.

Un modèle en fin de cycle

Le modèle implicite du manager capable de tout absorber, tout réguler, tout incarner sans jamais vaciller arrive à ses limites. Non pas parce que les managers seraient moins engagés, mais parce que ce modèle repose sur une hypothèse devenue intenable : qu'un individu peut, seul, porter durablement les tensions d'un système complexe.

L'usure managériale n'est pas un accident. Elle est un signal à écouter et ne plus ignorer. Un signal que les rôles ont évolué, les attentes se sont densifiées, mais que les modes de régulation n'ont pas suivi. Continuer à traiter cette situation comme un problème individuel ou comme un besoin de montée en compétences revient à ignorer ce que le terrain exprime déjà clairement.

Changer de paradigme

Ce que ce travail propose n'est pas une amélioration à la marge. C'est un changement de regard. Passer d'un leadership centré sur la posture à un leadership centré sur la régulation des tensions, d'une responsabilité individuelle à une responsabilité partagée, d'une logique d'adaptation permanente à une logique de lisibilité et de soutenabilité.

Une autre définition de la performance

Dans ce nouveau paradigme, la performance ne se mesure plus uniquement aux résultats, à la rapidité ou à l'efficacité opérationnelle. Elle se mesure aussi à la capacité d'un système à rester humainement soutenable. Une organisation performante n'est pas seulement celle qui délivre. C'est celle qui ne détruit pas ceux qui la font fonctionner, qui ne repose pas sur l'épuisement silencieux et qui ne confond pas engagement et sur-adaptation.

Ce que PACTE© rend possible

PACTE© n'est pas une solution miracle. Il ne supprime pas les tensions ni ne simplifie la réalité. Mais il permet de voir, de nommer, de partager et de réguler autrement. Et cela change déjà beaucoup. Car ce qui est visible peut être travaillé. Ce qui est nommé peut être partagé. Ce qui est compris peut être transformé.

Conclusion

Les tensions ne disparaîtront pas. Manager a toujours été un métier de paradoxes, et il le restera. Ce n'est pas cela qui est en jeu.

Ce qui est en jeu, c'est la manière dont ces tensions sont regardées, nommées et portées. Et sur ce point, quelque chose peut profondément changer.

Nous pouvons cesser de traiter l'épuisement comme un problème individuel. Nous pouvons commencer à reconnaître les charges paradoxales du rôle. Nous pouvons créer des espaces où ces tensions deviennent partageables. Nous pouvons décider de rendre les rôles managériaux humainement soutenables.

Ce n'est pas un idéal inaccessible. C'est un choix. Un choix que certaines organisations font déjà. Un choix qui s'ouvre à celles qui acceptent de regarder en face ce qu'elles produisent réellement.

La maturité managériale commence quand on cesse de vouloir être juste partout, pour devenir juste là où c'est tenable.

C'est à cet endroit que commence le vrai pouvoir du leadership.

Et maintenant ?

Ce livre blanc ne se conclut pas par un mode d'emploi. Il se termine par une invitation.

Si ce que vous avez lu résonne avec ce que vous vivez ou avec ce que vous observez autour de vous, plusieurs entrées sont possibles selon votre situation et vos priorités.

- **Vous êtes manager ou dirigeant** et vous souhaitez travailler sur les tensions que vous portez : un accompagnement individuel peut vous aider à les nommer, les comprendre et trouver une manière de les tenir qui soit viable sur la durée.
- **Vous êtes DRH, directeur général ou responsable de la transformation** et vous souhaitez comprendre ce que votre organisation fait porter à ses managers : un diagnostic LMC peut vous aider à cartographier les tensions structurelles et à construire des conditions de régulation adaptées.
- **Vous êtes manager de transition** et vous naviguez dans des environnements à haute densité de tensions : le module LMC dédié aux transitions vous propose un espace de régulation conçu pour votre contexte spécifique.

Dans tous les cas, le point d'entrée est le même : une conversation. Pas un audit, pas un bilan de compétences, pas une évaluation. Une conversation où vous pouvez dire ce que vous portez, sans que cela soit immédiatement transformé en plan d'action.

contact@resurgencescoaching.fr - lmc.resurgencescoaching.fr

À propos

Leaders & Managers en Conscience (LMC)

LMC est la plateforme d'accompagnement de Résurgences Coaching, conçue pour les dirigeants et les managers confrontés aux tensions du leadership contemporain. Elle repose sur une conviction : le problème du leadership moderne n'est pas la complexité, mais l'absence de régulation consciente de ce qu'elle fait vivre intérieurement.

À travers le cadre PACTE©, LMC propose un travail de fond sur la manière dont les tensions managériales sont vécues, leur impact sur la santé mentale et les conditions nécessaires pour les rendre soutenables. L'objectif n'est pas de rendre les managers plus performants mais de leur permettre de ne pas se perdre en le devenant.

Résurgences Coaching EURL
contact@resurgencescoaching.fr - lmc.resurgencescoaching.fr