

MAI LAM NGUYEN-CONAN EST EXÉCUTIVE COACH,  
PARTENAIRE DU CABINET PARISIEN GOOD COACHING.

# «Les cultures diffèrent sur quatre dimensions du pouvoir»

**Après avoir occupé des postes de direction marketing au sein de grandes marques internationales, elle accompagne depuis près de 20 ans des dirigeants et des organisations en Europe, en Asie et en Afrique.**

Entretien réalisé par S. Méhalla

**C**ertifiée coach par HEC Paris et l'AOEC London, formée au coaching d'organisation, à la PNL, aux approches cognitivo-comportementales et narratives, elle intervient auprès de dirigeants de grandes entreprises, d'organisations internationales, d'institutions publiques et d'ONG.

Son travail porte sur les situations où le pouvoir devient un enjeu central : prise de fonction, arbitrages stratégiques, jeux d'influence, transformations organisationnelles, conflits de loyauté ou évolution des règles du jeu.

Elle répond à quelques questions de Crésus

**Crésus : Vous avez été dirigeante avant de devenir coach de dirigeants. Quand on passe de l'autre côté du miroir, que découvre-t-on du pouvoir que l'on ne voyait pas lorsqu'on l'exerçait soi-même ?**

Mai Lam Nguyen-Conan : C'est à la fois plus simple... et plus complexe.

Quand on dirige, on est pris dans le système, on regarde son territoire, ses responsabilités, et les rapports de force inhérents. Quand on passe de l'autre côté, on voit davantage les interactions, les alliances, les jeux de pouvoir, et ce qui se joue réellement derrière les intérêts des parties prenantes.

Cette position «méta» permet d'aider des dirigeants que j'accompagne à prendre du recul, à déplacer le regard, parfois aussi à voir ce qu'ils ne veulent plus, ou ne peuvent plus, voir de l'intérieur.

Et cela, indépendamment du secteur, de la taille de l'organisation, de la position hiérarchique des personnes que l'on accompagne.

Ce qui est, en revanche, très difficile lorsqu'un coach a été lui-même dirigeant, notamment s'il manque d'expérience en tant que coach, c'est d'accepter de ne plus pouvoir agir directement sur le système. Il faut apprendre une autre forme de pouvoir : influencer sans décider, créer les bonnes alliances et faire bouger le système de l'intérieur, sans agir à sa place.

**On parle énormément de leadership bienveillant, d'intelligence collective et de management horizontal. Pourtant, dans l'entreprise, quelqu'un décide toujours des salaires, des promotions et des licenciements. Le management moderne n'a-t-il pas surtout appris à rendre le pouvoir moins visible ?**

C'est une illusion de croire qu'il y a moins de pouvoir avec le leadership bienveillant, l'intelligence collective ou le management horizontal.

Dans une organisation il y a toujours du pouvoir. Il prend simplement des formes différentes.

Un dirigeant qui ne le comprend pas, et qui, ou bien le délaisse, ou bien cherche à exercer son autorité toujours de la même manière (par plus de contrôle, par la multiplication des intermédiaires ou des agents de validation), verra nécessairement son pouvoir s'éroder avec le temps : le coût de maintien du pouvoir va aller en grandissant.



**Je propose aux dirigeants de ne pas aborder cette question avec une posture morale, en opposant bienveillance et autorité, je leur suggère de l'envisager avec une grille beaucoup plus économique : Quel type de pouvoir génère réellement de la valeur ? A contrario, lequel contribue à en détruire ?**

Par exemple, dans le modèle Netflix (présenté dans No Rules Rules), la suppression des directives superflues, et des processus de contrôle et de validation sur des sujets comme le pointage ou la gestion des congés - a permis de recentrer l'attention des équipes sur l'essentiel, à savoir les activités à forte valeur ajoutée. Loin de faire disparaître le pouvoir, ou de le rendre moins visible, cette approche est une version optimisée de son exercice.

Pourtant, qu'il s'agisse de Netflix ou d'autres entreprises, l'enjeu fondamental réside dans l'arbitrage économique et la gestion des ressources. Or, il arrive fréquemment que les dirigeants investissent davantage dans des mécanismes visant à verrouiller et centraliser le pouvoir, plutôt que dans des dispositifs pensés pour le distribuer ou le partager.

**Vous avez travaillé en Europe, en Asie et en Afrique. Le pouvoir obéit-il partout aux mêmes ressorts — peur, reconnaissance, argent, loyauté, ambition — ou existe-t-il réellement des cultures différentes de l'autorité ?**

Je dirais que les cultures diffèrent sur quatre dimensions très concrètes du pouvoir :

- les signes d'autorité : ce qui permet de reconnaître le chef
- les décisions : qui décide et avec quel degré de consultation
- le rapport à l'erreur : qui peut se trom-

per ? comment le dire et comment fonctionne la chaîne de responsabilisation

- les rétributions : ce qui est récompensé valorisé d'un accès davantage de pouvoir. Si je caricature volontairement : en France, l'autorité repose souvent sur l'expertise et les compétences, validées par l'esprit de corps et les diplômes. Dans de nombreux contextes asiatiques, ce seront le statut, l'ancienneté, la position hiérarchique et la préservation de l'harmonie peuvent davantage compter. Dans les contextes africains que je connais, l'autorité est plus relationnelle et fortement liée aux ressources possédées ou contrôlées : elles définissent la confiance, et l'autorité repose sur la capacité perçue que l'on a à protéger ou à mobiliser.

Ces critères offrent aux dirigeants une première grille de lecture pour observer et décrypter les systèmes au sein desquels ils évoluent.

Cependant, la véritable valeur ajoutée de mon accompagnement en tant que coach intervient au-delà de cette simple analyse : mon rôle est d'aider le dirigeant à déterminer l'usage qu'il souhaite en faire.

Tout dirigeant qui arrive dans un nouvel environnement fait face au même défi : la question du timing du changement ! En effet, la maîtrise du timing est la clé de voûte de l'exercice du pouvoir.

Transformer trop tôt sans avoir compris les codes et les rapports de force peuvent fragiliser le dirigeant, attendre trop longtemps peut au contraire laisser s'installer des fonctionnements qu'il sera ensuite beaucoup plus difficile de changer.

Ainsi, le véritable enjeu ne réside pas dans un choix mécanique entre se conformer ou imposer son propre modèle. Il s'agit plutôt d'un travail de discernement visant à déterminer ce qu'il convient d'accepter ou de renforcer pour asseoir sa légitimité, ce

qui peut être adapté, et le moment opportun pour transformer la situation : immédiatement, ultérieurement ou pas du tout.

C'est précisément ce discernement que je travaille avec les dirigeants

**À quel moment un bon dirigeant commence-t-il à devenir dangereux pour son organisation ? Est-ce lorsqu'il cesse d'écouter, lorsqu'il s'entoure de semblables ou lorsque plus personne n'ose lui dire qu'il se trompe ?**

Ce qu'il me paraît important de souligner, c'est que le pouvoir ne s'incarne jamais en une seule personne, mais dans les relations qui se jouent dans un système.

Prenons l'exemple d'un dirigeant omnipotent, comme on peut en voir dans de nombreuses entreprises familiales. On pourrait considérer que ce dirigeant est dangereux pour son organisation parce qu'il centralise l'ensemble des décisions, nourrit une cour de prétendants et instaure un climat fondé sur la peur voire la dénonciation.

Or son pouvoir est incroyablement stable, malgré les critiques et sa mauvaise réputation. Au sein de ce fonctionnement, chacun connaît la conduite à tenir pour survivre : ne pas contrarier le patron, remonter les informations attendues, pointer les défaillances d'autrui et faire preuve d'une loyauté sans faille. Dans ce type d'organisation, la peur est un levier de régulation, qui permet, de manière irrationnelle, de produire des résultats et une forme de performance : ainsi le système s'auto-entretient et renforce continuellement l'autorité du dirigeant.

Quand on est dans la tête de certains dirigeants, on se rend compte qu'ils ne se demandent jamais s'ils sont dangereux pour leur organisation, ils ne se posent pas la question en ces termes. Leur pouvoir s'évalue sur leur capacité à contrôler leur système, ou mieux encore, à faire en sorte que le système s'auto-régule.

**En coaching, la question que l'on pose est plutôt de cette teneur : non pas «Votre organisation est-elle performante ?» Mais plutôt : «Quelles sont les dynamiques profondes qui la font tourner aujourd'hui ? Et quelles sont celles que vous ne percevez plus ?»**

L'expérience montre qu'on ne transforme pas un système de pouvoir simplement en changeant celui qui le dirige, on le transforme en changeant la manière dont le pouvoir s'exerce. Un bon dirigeant est celui qui sait accompagner le changement en faisant évoluer les mécanismes qui font fonctionner l'organisation.

Avec l'IA, par exemple, ce qui se joue ce n'est pas l'introduction d'un nouvel outil, ou comment les façons de travailler vont être modifiées.

Un bon dirigeant doit comprendre et anticiper ce que l'IA va bousculer dans les dynamiques de pouvoir dans l'organisation : comment les responsabilités vont être déplacées, comment l'accès à l'information va être redistribué, comment les nouvelles normes de l'expertise vont se dessiner, et ainsi créer de nouvelles hiérarchies et de nouvelles positions de pouvoir.



MAI LAM NGUYEN-CONAN EST EXÉCUTIVE COACH, PARTENAIRE  
DU CABINET PARISIEN GOOD COACHING.

# «Les cultures diffèrent sur quatre dimensions du pouvoir»

***Vous travaillez beaucoup sur les jeux d'influence et le pouvoir informel. Qui détient réellement le pouvoir dans une organisation : celui qui possède le titre ou celui dont le dirigeant ne peut plus se passer ?***

Michel Crozier a énormément contribué à la réflexion sur le pouvoir formel et le pouvoir réel.

De nos jours, je ne les opposerai pas : ces deux dimensions sont indissociables : le titre confère l'autorité formelle, mais c'est la capacité à influencer qui vient le consolider. Je connais peu de dirigeants qui parviennent à se maintenir en s'appuyant seulement sur leur statut. C'est pourquoi, j'interpelle mes clients fraîchement promus en les incitant à aborder leur nomination comme un point de départ et non comme un aboutissement.

Inversement, exercer une influence sans disposer d'un titre officiel et valorisant s'avère particulièrement épuisant, car cela exige de constamment faire valider sa légitimité. La disparition progressive des marqueurs matériels de pouvoir dans la plupart des grandes entreprises (bureau, statut, avantages, distance avec les équipes, etc.), en maintenant l'essentiel de la responsabilité, explique pour moi une partie du désengagement observé chez les cadres intermédiaires, et le refus de la génération Z à endosser des fonctions managériales.

***Vous accompagnez des dirigeants dans leurs décisions. Le véritable courage managérial consiste-t-il à prendre une décision difficile ou à accepter publiquement que l'on s'est trompé ? Et pourquoi la seconde attitude semble-t-elle si rare au sommet ?***

On parle beaucoup de courage managérial en ce moment, mais pour moi derrière cette notion de courage se fabrique un récit héroïque autour de la figure du dirigeant, hérité en partie des modèles de management de l'ère industrielle. En séparant le pouvoir de décision du pouvoir d'agir, ces modèles ont installé une hiérarchie entre ceux qui décident et ceux qui exécutent. Or, dans les organisations aujourd'hui, cette séparation produit un paradoxe : le pouvoir est partout et nulle part. C'est ce que j'appelle «le paradoxe de la vacance du pouvoir» : ceux qui sont en bas de la hiérarchie, censés agir, disent «c'est pas moi qui décide, je ne fais qu'exécuter, sans penser à l'impact de leurs actions», ceux qui sont en haut doivent eux assumer des décisions sur lesquelles ils n'ont plus toujours la maîtrise (actionnaires, CA, marchés, etc.).

Face à ce paradoxe, et à l'injonction de courage, c'est précisément là que se situe mon travail de coach : aider le dirigeant à déconstruire le récit héroïque qu'on lui impose, ou qu'il s'impose.

Le courage n'est pas nécessairement de porter une décision contrainte (réduire les coûts, licencier et réorganiser, etc.) et en assumer ensuite les conséquences comme si la décision était entièrement la sienne. Le véritable courage est peut-être ailleurs : concilier croissance et profitabilité, remettre la machine du pouvoir d'agir en route, savoir réhabiliter le pouvoir de décider et le pouvoir d'agir dans toute l'organisation, en reconnaissant et en valorisant les contributions de chacun, quel que soit le niveau hiérarchique.

En interrogeant des dirigeants qui ont été militaires, j'ai retenu une idée qui m'a beaucoup marquée dans l'armée : obéir y



est aussi noble que donner des ordres, parce que les deux engagent une responsabilité : l'un décide, l'autre exécute, et chacun sait que son rôle compte dans l'accomplissement de la mission. C'est peut-être cela que l'entreprise a perdu : la capacité à reconnaître la noblesse du pouvoir d'agir autant que celle du pouvoir de décider.

***Vous avez connu l'entreprise de l'intérieur puis l'industrie du coaching. Le coaching des dirigeants ne risque-t-il pas parfois de devenir une médecine de confort pour puissants, apprendre au dirigeant à mieux vivre avec le système plutôt qu'à remettre le système en question ?***

Je comprends la question et c'est précisément pour cela que je revendique une approche systémique du coaching.

Mon travail n'est ni de conforter le système, ni de le renforcer, ni de le contester à la place du dirigeant.

Une approche systémique commence par respecter l'écologie du client : travailler avec lui là où il est dans son environnement réel, ici et maintenant. Cela signifie prendre en compte son organisation, ses relations, son rôle, son histoire, mais aussi ses ressources et ses limites du moment, y compris son corps et son état de santé.

***J'y ajoute une approche narrative, qui l'aide à enquêter sur l'histoire dominante dans laquelle il se trouve pris : «je dois tout décider», «je dois être fort», «je dois réduire les coûts», «il faut que je démontre cela, sinon je ne suis pas à la hauteur», «je n'ai pas le choix» et quelle possibilité cette histoire lui ouvre-t-elle ou lui ferme-t-elle ?***

Le travail consiste alors à faire émerger une «histoire préférée», c'est-à-dire une autre manière de regarder sa situation et d'habiter son pouvoir : où se trouve encore

son pouvoir d'agir ? Que peut-il décider, influencer, négocier, transformer et que doit-il accepter de ne pas pouvoir changer ?

Mon rôle est de reconnecter le dirigeant avec sa liberté et son pouvoir d'agir, pour qu'il puisse rester auteur de la manière dont il veut agir dans ce système.

***Vous enseignez en quelque sorte aux dirigeants à mieux exercer leur pouvoir. Mais existe-t-il des personnes que vous refuseriez de coacher ? Autrement dit, le coaching a-t-il une morale ou seulement une méthode ?***

Juste une petite rectification avant de vous répondre : le coach n'enseigne rien. On accompagne le client vers sa solution...

On dit souvent en coaching que le client et le coach «se choisissent». Il y a nécessairement un effet miroir dans cette rencontre : ce que le dirigeant perçoit de moi, mon parcours, mon expérience, ma manière de travailler, et ce que je perçois moi-même de la relation à venir.

C'est aussi pour cela que les premiers temps de ma carrière, je coachais surtout des directeurs opérationnels, marketing, commerciaux ou financiers : mon parcours de dirigeante et de manager créait naturellement cette proximité. Avec l'expérience, mon champ s'est considérablement élargi : service public, armée, organisations internationales, ONG, entreprises privées, et des dirigeantes et dirigeants de nombreuses nationalités et cultures.

En systémique, on parle de principe de variété requise : pour pouvoir accompagner un système complexe, il faut disposer soi-même d'une palette de réponses et d'expériences suffisamment large pour ne pas réduire cette complexité.

Aujourd'hui, cette diversité fait partie de ma capacité de coach. Elle permet à davantage de dirigeants de se dire : Elle peut comprendre mon système sans chercher à le simplifier.

Alors, est-ce que je refuserais de coacher certaines personnes ? Oui, mais ce n'est pas une question de morale : c'est une question de justesse dans la relation et de responsabilité professionnelle. Si je sens que je ne suis pas la bonne personne pour elles, ou que la relation de coaching ne peut pas être suffisamment libre et exigeante.

En revanche, j'ai toujours refusé l'instrumentalisation du coaching par le donneur d'ordre : lorsque le coaching devient un moyen de faire passer un message, de contrôler le dirigeant, de le conformer à ce que l'organisation attend de lui, ou d'obtenir de lui des informations qui devraient rester confidentielles.

Le coaching requiert un espace de liberté fondamental. Ma priorité absolue demeure la relation d'accompagnement et l'engagement envers la personne coachée. Lorsque cet espace fait défaut et qu'il s'avère impossible de rétablir un cadre éthique, je préfère ne pas m'engager avec l'organisation commanditaire.

***Le pouvoir révèle-t-il l'homme... ou le corrompt-il ?***

Je déplacerais complètement la question point pour moi, le pouvoir ne révèle pas nécessairement l'homme ou la femme qu'il exerce.

Il révèle surtout notre relation au pouvoir et les règles du jeu dans lesquelles nous avons appris à l'exercer.

Nous sommes très peu éduqués au pouvoir. On le cantonne généralement à deux sphères : la hiérarchie et la politique. Comme si le pouvoir appartenait aux dirigeants, aux patrons, aux élus, à ceux qui ont un titre, une fonction.

En faisant cela, on exclut d'emblée la majorité d'entre nous de la réflexion sur le pouvoir, et surtout on ne nous apprend pas à penser notre propre pouvoir.

Or le pouvoir est partout parce qu'il est inhérent à la relation.

Il existe dans l'entreprise, dans les sphères politiques, bien sûr, mais aussi dans une famille, un couple, entre parents et enfants, dans une équipe, dans une communauté. Dès que nous sommes en relation, nous exerçons et subissons des formes de pouvoir. Croire qu'il n'y a pas de pouvoir dans une relation amicale est une construction sociale normée, derrière le principe d'égalité, il y a un récit de redistribution du pouvoir. Les dénominations de frères en religion, ou celles de camarade dans le communisme décrivent des relations de pouvoir très normées et codées.

Apprendre à conscientiser le pouvoir, c'est donc aussi apprendre la liberté. C'est apprendre à reconnaître les marges de manœuvre dont nous disposons, à avoir moins peur du pouvoir, à moins le refuser ou le subir, et à davantage assumer ce que nous pouvons en faire.

Et cela demande une éducation, car le pouvoir oblige à quelque chose qui nous plaît beaucoup moins : prendre la responsabilité de ce que nous pouvons faire. Il est parfois plus confortable de dire «je n'ai pas le pouvoir» que de reconnaître que nous en avons une part, même petite, et que cette part nous oblige. C'est peut-être cela au fond que j'essaie de faire dans mon travail : aider chaque dirigeant à regarder son pouvoir en face. Pas pour en avoir davantage à tout prix, mais pour savoir ce que nous pouvons en faire, ce que nous acceptons d'en faire, et ce, dont nous sommes responsables.

Entretien réalisé par S. Méhalla