



Publié le 1^{er} octobre 2009

Un cas, une analyse : " au secours, je dois rentrer dans le moule"

"Histoires de coaching" propose, à travers l'étude d'un cas concret rencontré par un coach, de mieux cerner la démarche de ces professionnels de l'accompagnement. Etienne Roy expose et décode le cas d'un jeune et brillant dirigeant dont l'attitude ne colle pas aux codes de son groupe et à la personnalité de son patron.

LE CAS : Un jeune dirigeant brillant et turbulent.

Marc, jeune dirigeant de filiale dans un grand groupe industriel, n'a plus grand-chose à démontrer en termes de compétences. Ingénieur brillant, il possède une ouverture d'esprit et des capacités managériales qui lui ont valu des postes de responsable de grands projets dans le monde entier. A 36 ans, il dirige une filiale importante et intègre la direction du groupe. Pourtant, celle-ci a jugé était nécessaire un coaching pour débloquer certaines situations devenues explosives. Le tempérament, le franc-parler et l'attitude frondeuse de Marc déplaisent à certains membres du Comité de Direction, plus habitués aux attitudes policées et feutrées des sièges des grands groupes internationaux. Il a du mal à rester dans les rangs et ses rapports avec quelques-uns des membres du " codir " tournent vite au conflit ou à l'évitement. La réunion entre Marc et son président, en présence du coach, est symptomatique du malaise: les deux acteurs décrivent les mêmes situations mais avec des regards opposés. Pour Marc, il devient nécessaire de plus coopérer avec ses interlocuteurs et de renforcer sinon établir une relation de confiance avec son Président. Le jeune dirigeant a bien conscience de la contre productivité de son attitude. « J'ai besoin d'être aidé pour rentrer dans le moule et être plus conforme à ce qui est attendu de moi » conclut-il.

L'OEIL DU COACH : " Rentrer dans le moule ", une fausse bonne solution.

Nous sommes face à deux demandes précises. Semblable à l'injonction d'un père à l'égard d'un enfant trop turbulent, le Président exige de son collaborateur qu'il se conforme à un cadre bien défini. Et le coaché, ne voyant pas comment se sortir de cette situation conflictuelle sans y perdre sur le plan professionnel, voudrait pouvoir endosser un " costume strict " qui résoudrait tous ses problèmes. Répondre à leurs demandes telles que formulées initialement serait tomber dans le piège de l'adaptation. Contraindre Marc à rentrer dans un moule reviendrait à le tuer. La pulsion de vie qui l'anime cherchera par tous les moyens à s'exprimer, de façon positive dans d'autres domaines ou de façon destructive au bureau. Plutôt que lui demander de devenir un personnage soumis, il est riche de l'aider à prendre conscience de son originalité, de son unicité, et l'encourager à renforcer ses spécificités, ses talents de leader, tout en travaillant à la marge sur les zones de blocage. Ce sont bien ses qualités exceptionnelles qui lui ont permis de gravir si vite les échelons.

SOLUTION : Distinguer ce sur quoi il est possible ou non d'agir.

La relation de Marc avec son Président est un bel exemple pour lui apprendre à distinguer ce sur quoi il peut ou ne peut pas agir. Les deux hommes ont des personnalités très différentes. Comme Marc, le Président du groupe est un ingénieur brillant. Mais c'est là leur seul point commun : Marc est extraverti et intuitif, parle haut et fort, réagit dans l'instant, aime s'amuser avec ses collaborateurs, parler avec eux de sa vie privée pour créer du lien ; le Président est introverti et réfléchi, pèse chaque mot, a besoin de contrôler les situations et se refuse à être dans un registre affectif. Leur relation est donc tendue, car malgré le crédit professionnel qu'ils s'accordent mutuellement, ils ne sont pas sur la même planète comportementale. Plutôt que d'espérer que son président change, et engage une relation plus affective avec Marc, celui-ci a tout à gagner à repérer ce sur quoi il peut agir, et ce sur quoi il doit " faire avec ". D'abord, sur la représentation qu'il se fait de l'autre : en reconnaissant ses qualités par exemple, plutôt que de pointer ce que son président ne lui apporte pas. Ensuite, sur sa gestion de la relation à l'autre : en restant dans le registre des faits objectifs plutôt que d'engager la discussion sur des sujets personnels. Enfin, en étant attentif au contexte de la relation : en se limitant aux temps officiels de réunion, plutôt que d'attendre un échange lors du café du matin.

REPERES : mieux connaître ses talents et ses limites.

Cette attention portée à l'autre n'est possible que si l'on se sent en harmonie avec soi-même. Il est donc intéressant de décoder ses propres mécanismes psychiques et de repérer les besoins à nourrir pour être satisfait. Marc a besoin d'action, de stimuli permanent, de vitesse, de relation directe, d'amusement. C'est un " joueur " au sens " Jungien ". A l'opposé, le président a besoin d'un cadre, d'une structure, de faits. La relation ne pourra être satisfaisante que si les deux parties y trouvent satisfaction mais chacun fonctionnant généralement sur des registres différents il est illusoire d'en attendre tout. Une solution est de rester soi-même, de s'affirmer dans son originalité en satisfaisant nos propres besoins mais en intégrant les demandes qui nous sont faites.

Mon expérience de coach m'a convaincu que l'excellence se construit en travaillant d'abord les points forts tout en restant lucides sur nos zones de faiblesse et de fragilité alors que bûcher d'arrache-pied les points faibles peut amener au mieux à la médiocrité ! Et en aucun cas, il ne faut chercher à devenir un autre.

Références bibliographiques :

- " Types psychologiques ", Editions Georg&Cie, Genève 1950, C.G. Jung
- " Révélez vos talents de leader ", éditions ESF, Paris 2003, Catherine Lainé, Emmanuel Portanery, Etienne ROY
- " Se connaître pour entreprendre ", éditions Dunod, Paris 2002, avec Alain Juvenon, Jean Marc Liard, Etienne ROY

Etienne Roy