



Publié le 18 décembre 2009

Un cas, une analyse : " Performance, quand tu nous tiens ! "

" Histoire 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. Étienne Roy expose le cas d'un Directeur Logistique confronté à un problème relationnel au sein de son groupe et qui nuit à son efficacité.

LE CAS : un cadre aux prises avec le règne de l'efficacité à outrance

Cadre dirigeant au sein d'un grand groupe international, ce quadra arrive à sa première séance de coaching, me salue, s'assied, sort son micro-ordinateur et me récite les dix points sur lesquels il voudrait travailler ! Sur 8 d'entre eux, il a déjà des réponses ! Entre autre, il m'explique être confronté à une difficulté avec ses équipes, son patron, le groupe... On lui reproche un certain manque d'efficacité parce qu'il est " un peu abrupt ". Sa demande est : " Aidez-moi à être plus efficace ! ". Il constate n'avoir pas su construire des alliances au niveau " corporate " et que certaines décisions lui échappent, faute de n'être pas assez " politique ". Enfin, en cours de conversation, une dernière demande émerge : " je veux maîtriser mes émotions parce que je vois bien que, de temps en temps, je pète un câble ; ça se voit et ce n'est pas bon pour moi ".

L'OEIL DU COACH : remettre du désir et du lien dans la relation

Cet homme a la volonté de tout contrôler, de tout maîtriser. Son niveau d'ouverture, c'est-à-dire sa capacité à exprimer ce qu'il peut ressentir, est " peu développé ". Bien sûr, je perçois sa demande, très orientée méthode : " j'ai besoin d'une méthode pour être plus efficace et pour mieux contrôler mes émotions ". Mais sa formulation n'est que le reflet, précisément de sa vision du monde orientée méthode et efficacité. Ce qui se passe entre nous n'est que le reflet systémique de ce qui se passe pour lui au quotidien. Je lui explique que j'ai bien entendu sa demande, avec un exposé des faits très précis, et qu'une première étape pourrait être d'établir le contact entre nous... pour voir comment nous pourrions efficacement travailler ensemble.

DES SOLUTIONS : le contact avant le faire

Ce professionnel doit apprendre le pré-contact, le contact. Il est trop centré sur la pensée et coupé de ses ressentis. Je lui expose rapidement quelques notions sur les trois modes de comportements mis en évidence par le psychologue et statisticien américain Will Schutz. Ma stratégie consiste à aller le chercher là où il est, en lui donnant quelques repères intellectuels puis l'amener petit à petit à réapprovoiser son ressenti, à entrer en contact avec lui-même, avec l'autre et à nourrir ces liens. Cet apprentissage pas à pas doit se faire en veillant à ancrer régulièrement le ressenti et à introduire des graduations (pour sortir du " soit je ne sens rien, soit je pète un câble "). Ce fut une vraie découverte pour ce dirigeant de comprendre qu'il pouvait être efficace de passer du temps dans le lien, sans rien produire, et que cela pouvait être un élément d'efficacité. Côté émotions, je suis passé par le registre théorique en me référant aux travaux du neurologue portugais Antonio Damasio, qui explique que l'accès à l'émotion est plus rapide que la pensée.

REPÈRES : des clés pour prendre conscience de ses Rigidités

Will Schutz distingue trois grands types de comportements dans une relation :

- l'inclusion : comment je rentre en contact avec l'autre, comment je vais vers lui, et comment les autres viennent vers moi. C'est le nombre de contacts établis indépendamment de la qualité du contact.

- l'influence ou le contrôle : comment je cherche à contrôler les situations, comment les autres m'influencent ou pas, comment je m'y prends pour faire ce nous avons à faire ? C'est mon niveau de contrôle sur les situations.

- l'ouverture : comment je m'ouvre à l'autre, et les autres s'ouvrent à moi, ce que je dis à l'autre de ce que je vis, je ressens ? Schutz propose d'évaluer ces trois comportements, et à prendre conscience de certaines des rigidités, c'est-à-dire des comportements automatiques dans des contextes différents, au risque d'être inadaptés.

Inclusion : trop de contacts-pas de contact

Influence : sur contrôle-zéro contrôle

Ouverture : tout dire-rien dire

En nous auto-évaluant grâce à l'échelle de Schutz, nous pouvons prendre conscience de nos rigidités, voir à quel point nous pouvons reproduire des comportements inefficaces dans certains contextes... Lorsque cette prise de conscience est réalisée, l'apprentissage consiste à faire évoluer peu à peu le type de comportement qui nous permettra de progresser dans la relation que nous avons avec nous-même et avec les autres, et être ainsi plus efficace.

Pour en savoir plus :

Will Schutz, l'Élément Humain : comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance, InterÉditions, 2006.

Antonio R. Damasio, l'Erreur de Descartes : la raison des émotions, Odile Jacob, 1995, rééd. en poche, 2005.

Antonio R. Damasio, le Sentiment même d'être soi : corps, émotions, conscience, Odile Jacob, 1999.

Etienne Roy