



Publié le 24 octobre 2011

Coaching : aime toi, ton patron te soutiendra !

« Histoires de coaching » vous propose, à travers l'étude d'un cas concret traité par un coach, de mieux cerner la démarche de ces professionnels de l'accompagnement. Etienne Roy expose ici le cas d'un cadre dirigeant aux prises avec un bouleversement de son système relationnel. Un changement de patron et la mutation de plusieurs membres de son équipe l'ont plongé dans une profonde crise de confiance.

LE CAS : déstabilisé par les difficultés relationnelles rencontrées avec son nouveau patron.

Au cours des premières séances, je rencontre un homme abattu traversant visiblement une grande crise de confiance, s'interrogeant sur ses capacités à progresser dans sa vie professionnelle et à atteindre le niveau de performance attendue par son entreprise. Il vient à peine de changer de patron que déjà il est entré en conflit à plusieurs reprises. Il le décrit comme très distant, très centré sur le factuel et les résultats, très critique, communiquant essentiellement par mails... Lui, qui apprécie les échanges de vive voix, plus approfondis, voire « affectifs » vit très mal ce mode de relations. Il se sent aussi blessé de n'être pas reconnu malgré des résultats de sa filiale tout à fait dans la moyenne comparé aux autres filiales du groupe. Il m'explique aussi qu'une partie de son équipe est en cours de renouvellement, politique de mobilité dans le groupe oblige. Pour sortir de cette situation, il a demandé à bénéficier d'un coaching, obtenu non sans mal : son patron n'en voyait pas l'intérêt.

L'OEIL DU COACH : mésestime de soi et attente magique vis-à-vis de l'Autre

Dès le premier entretien, je perçois une mésestime de soi étonnante chez un homme d'une cinquantaine d'années, patron dans un grand groupe industriel. Plus surprenant

encore, je ressens une forte demande de « validation » de ma part sur ce qu'il entreprend et sur ses décisions. Je l'invite à parler de son patron précédent et de son équipe, ce qui me permet de découvrir qu'il avait jusque-là toujours eu des relations très proches, beaucoup de soutien de la part de son supérieur et des relations quasi fusionnelles avec ses collaborateurs. Au bout de quelques séances, j'entrevois deux axes de travail :

- l'aider à rompre avec cette incapacité à reconnaître positivement ce qu'il fait de bien dans son travail, à relever ce qui se déroule favorablement dans sa vie professionnelle...
- analyser l'origine de cette attente magique vis-à-vis de l'Autre, qu'il s'agisse du patron, des ses collaborateurs ou de l'intervenant extérieur que je suis, sa demande implicite étant souvent du style : « dites-moi que je fais bien ».

DES SOLUTIONS : stimuler un processus de reconnaissance positive de soi à soi

Ma première proposition a été de l'inciter -fortement -à noter chaque soir dans un carnet ce qu'il avait fait de bien et réussi dans sa journée de travail. L'exercice peut paraître simpliste mais est très efficace pour mettre en place une boucle de reconnaissance positive « intrapsychique ». Dès qu'il est parvenu à enclencher cette spirale, il n'a plus été dans cette demande inconsciente vis-à-vis de l'Autre en s'apercevant qu'il n'en avait finalement pas tant besoin que ça pour obtenir des signes de reconnaissance positifs. Libérée de cette pression, la relation avec son patron a logiquement commencé à se détendre.

Nourrir une relation de parité : dans un second temps, nous avons exploré ce qu'on appelle la « relation de parité », c'est-à-dire les échanges entre pairs, ceux que vous ne pouvez avoir ni avec votre patron, ni avec vos collaborateurs. Le constat était clair : ce champ relationnel n'est absolument pas investi! Il n'avait donc aucun pair avec qui échanger sur ses problématiques de patron de filiale. Nous avons donc cherché comment créer ce mode relationnel pour avoir d'autres liens sur lesquels s'appuyer. Parallèlement, il a continué à faire évoluer sa relation avec son patron, dans une toujours plus grande ouverture, lui pointant précisément ce dont il avait besoin, ce qui était difficile pour lui... Enfin, du côté de son équipe, il a saisi l'opportunité de recruter un ancien collaborateur, ce qui a renforcé les relations de soutien dont il avait besoin. L'effet combiné de tous ces mouvements s'est fait sentir en quelques séances, notamment en termes d'estime de soi. La spirale de reconnaissance positive à soi, entretenue pour soi et par les autres, était suffisamment réamorcée pour qu'on décide, d'un commun accord, de boucler au bout de huit mois un coaching initialement programmé sur un an.

REPERES : Le leader face à une crise

Dans ses travaux sur les différents types de leaders et leur vision du monde, l'Australien Brian P. Hall a étudié le moment où les « leaders créatifs innovants » commencent à se remettre en question. Il a mis en évidence que ceux qui dépassent cette étape cruciale font appel à trois systèmes de soutien :

- un soutien « de délégation » : le leader constitue autour de lui une équipe en qui il a toute confiance et sur laquelle il peut vraiment se reposer ;
- un soutien « d'intimité » : cela englobe tout ce qui est relation thérapeutique, relation spirituelle, relation de coaching, etc., c'est-à-dire toute relation qui permet de « poser ses valises » et exposer ses difficultés sans se sentir jugé ;
- un soutien « de parité » : en côtoyant ses pairs, le leader développe des relations

d'entraides et des échanges sur leurs pratiques qui l'aident à y voir plus clair.

Les signes de reconnaissance

Les signes de reconnaissance sont un concept de l'Analyse transactionnelle qui met en évidence les phénomènes liés aux échanges relationnels entre individus et la nécessité vitale de ces signes, qu'ils soient négatifs ou positifs. Théorisée par son fondateur, le psychiatre américain Eric Berne, la recherche des signes de reconnaissance (stroke) a fait l'objet d'un comte écrit il y a une quinzaine d'années par le psychologue et écrivain Claude Steiner et qui garde toute sa pertinence, y compris pour les adultes englués dans leurs relations professionnelles.

Pour en savoir plus

- Brian .P. HALL, The Genesis effect, Paulist Press, 1986.
- Catherine LAINE, Emmanuel PORTANERY, Etienne Roy, Révélez vos talents de leader, chapitre 3 « les leaders sous tous les angles », ESF Editeur, 2003, réédition 2007.
- Claude Steiner, le Comte chaud et doux des chaudoudoux, InterEditions, 1997.

Etienne Roy