

# Coaching : La perfection, sinon rien ?

« 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. Ici, Etienne Roy analyse le cas d'une cadre dirigeante d'un grand groupe industriel qui pense, à tort, que c'est en augmentant ses performances qu'elle aplanira ses difficultés relationnelles.

## LE CAS : pourquoi ne suis-je pas aussi performante que je le souhaite ?

Lors de l'entretien préalable, j'entends chez cette responsable de la Qualité une « petite musique de fond » qui raconte : « j'ai l'image de quelqu'un de très cassant et de trop exigeant et je me rends compte que cela crée partout des tensions, aussi bien avec mon patron qu'avec mes équipes et mes collègues. J'ai beau essayer de voir comment communiquer plus efficacement, je n'y arrive pas ». Sa demande est essentiellement orientée sur l'acquisition de méthodes qui lui permettraient d'éviter le plus possible les conflits avec les membres de son équipe et d'améliorer son image pour être plus performante.

## L'OEIL DU COACH : chassez l'affect, il revient au galop !

Je comprends que je suis face à une personne brillante, dans une soif impressionnante de perfection et qui ne veut surtout pas remettre en question son mode de fonctionnement. Confrontée à des échecs ou à des conflits, son réflexe est de penser que c'est parce qu'elle n'a pas été assez efficace. Pour son coaching, elle formule des objectifs extrêmement exigeants et centrés sur le « comment obtenir plus de performances », c'est-à-dire essentiellement sur une dimension d'« influence ». Les premiers entretiens révèlent que, dans son modèle de perfection, les émotions n'ont quasiment aucun droit de cité. C'est une piste de travail.

## DES SOLUTIONS : comment s'ouvrir à l'Autre et à soi-même ?

Lors des premières séances, j'ai senti qu'il convenait d'explorer le registre émotionnel tout en utilisant la dynamique de son système centré sur l'efficacité et la perfection. Pour faciliter l'alliance et minimiser les résistances, j'ai évoqué un modèle de compréhension des comportements humains qui permet d'aborder la notion d'ouverture. Ma stratégie d'intervention: lui donner quelques repères théoriques sur les travaux de Will Schutz pour ensuite, à partir de ces repères, l'amener à développer peu à peu son ouverture en lui faisant prendre conscience que cela renforcerait son efficacité ! Je l'ai encouragée à expliciter très concrètement le détail de situations mal vécues et à prendre en compte ce qu'elle n'avait pas pointé afin de s'ouvrir à elle-même. Elle a progressivement appris à « mettre en mots » son ressenti et à l'analyser à l'aide de « grilles de décodage » afin d'explorer en sécurité de nouveaux registres.

## REPERES : des clés pour mieux analyser nos comportements

Dans ses travaux sur les comportements individuels et en équipe, le psychologue et statisticien américain **Will Schutz** en distingue trois grands types : l'inclusion, l'influence et l'ouverture.

- l'inclusion est la capacité à créer et à accueillir du contact. Une personne fortement « incluse » (ou dotée d'un « fort niveau d'inclusion ») crée facilement du lien avec les uns et les autres dès son arrivée dans une réunion, une conférence.... À l'inverse une personne de faible niveau d'inclusion reste dans un coin, évite les temps collectifs comme les repas, les cocktails...
- l'influence, est la capacité à contrôler, à piloter, à faire en sorte que les choses se fassent. Ceux qui ont un fort niveau d'influence cherchent à prendre des responsabilités, à être chef de projet, voire à vouloir tout contrôler. Une personne de faible niveau d'influence aura tendance à faire confiance, à se laisser porter, à refuser de prendre des responsabilités...
- l'ouverture est la capacité à dire sa propre vérité, ce que l'on vit et que l'on ressent, ce qui fait plaisir ou peur, là où l'on se sent incompetent... Certains, dotés d'un fort niveau d'ouverture, sont en capacité de signifier lorsqu'ils ne se sentent pas à l'aise, pas respectés ou pas compétents... D'autres s'en tiennent à l'aspect plus rationnel de l'influence.

Pour Schutz, ces attitudes ne sont ni bien ni mal. Il s'agit de nous faire prendre conscience de nos mécanismes, d'évaluer nos comportements et de voir s'ils sont « adaptés ». Si oui, très bien, sinon, regardons comment ils peuvent être un peu plus flexibles. En ce qui concerne les relations d'équipe, il émet l'hypothèse que pour travailler efficacement, il faut d'abord créer du contact et de la sécurité dans l'équipe. Ce n'est qu'ensuite qu'on peut se situer dans l'influence et dans la capacité à faire progresser un projet. Ce qui va permettre à l'équipe d'avancer face aux difficultés, c'est la capacité de chacun des membres à pouvoir exprimer son ressenti, ses gênes, ses craintes... L'ouverture est un enjeu majeur dans la réussite du projet.

### Pour en savoir plus :

- **Will Schutz, l'Elément Humain** : comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance, InterEditons, 2006.
- **Etienne Roy, Guy Vernerey, La conduite de projets complexes, Maxima, 2010.**
- **Alain Duluc, Leadership et confiance -Développer le capital humain pour des organisations performantes, Dunod, 2008.**

ETIENNE ROY