

« Au secours, je ne contrôle plus rien »

« Histoire de coaching » vous propose, à travers l'étude d'un cas concret de mieux cerner la démarche d'un coach. Etienne Roy expose ici le cas d'un cadre dirigeant complètement désorienté à la suite de multiples changements de postes sur une très courte période.

LE CAS : « je suis perdu et j'ai peur, je ne contrôle plus rien » !

Je rencontre un homme qui, nommé à la tête d'une grosse entité au sein d'un groupe, a le sentiment de ne plus rien maîtriser. Pour la première fois depuis qu'il est entré, tout jeune, dans ce groupe, il s'interroge sur ses capacités à occuper son nouveau poste. Gravissant tous les échelons et engrangeant les succès face à des situations très difficiles, son parcours a jusque-là, été remarquable. Mais ces dernières années le rythme des changements de poste s'est accéléré et il se retrouve cette fois à la tête de plusieurs milliers de personnes, avec un nouveau patron qui n'a pas le même mode de fonctionnement que ses précédents responsables hiérarchiques. Dès la première séance, son constat est simple : « je ne contrôle plus rien, ni ma carrière, ni l'entité que je dirige, mes résultats sont médiocres, j'ai peur et je me sens complètement perdu. »

L'OEIL DU COACH : Un double échec blessant pour l'amour propre

En discutant avec cet homme visiblement charismatique, je comprends qu'il ne lui est jamais arrivé de perdre pied à ce point. Il a évidemment l'habitude et le désir de tout piloter, de tout contrôler et il a toujours réussi tout ce qu'il entreprenait. Même dans sa manière d'aborder le coaching, son besoin de tout cadrer est omniprésent ! En prenant son nouveau poste, habitué à l'image de réussite qui lui a toujours été renvoyée jusque-là, il était sûr de relever une fois de plus le défi et d'augmenter les performances de son unité. Or le changement brusque et radical de situation met en péril le système sur lequel il s'est construit. En effet, non seulement il ne lui est plus possible de tout contrôler -la taille de la nouvelle entité est trop grande -mais les performances auxquelles tout le monde est habitué -lui, ses équipes et ses dirigeants -ne sont pas au rendez-vous. Ce double constat d'échec est extrêmement douloureux, blessant, et vécu comme un échec.

DES SOLUTIONS : sortir du mythe de la toute-puissance

Peu familier du coaching, mon client a su très vite tirer parti de l'aspect apaisant d'une situation entièrement nouvelle pour lui : ne pas tout contrôler -dans notre séance -n'était en rien dangereux ou menaçant. Et pour une fois, il n'était pas dans une problématique du type « réussir ou échouer » ! Nous avons pu alors travaillé ensemble sur plusieurs champs.

- La prise de conscience du recours systématique au registre de la toute-puissance -« je vais : sauver le monde ; transformer les équipes ; exploser les résultats » -et à revisiter les objectifs inconscients qu'il se donne en situation professionnelle. Le but : l'aider à quitter l'uniforme du héros et à mettre plus de factuel et de tempérance dans son fonctionnement. Le travail a consisté à valoriser ses résultats, dont sa était vision « distordue » : parce que c'était habituellement son champ d'excellence, son attention était rivée sur les activités où les chiffres n'étaient pas bons, tandis qu'il occultait totalement toutes les autres performances qui étaient d'un très bon niveau.
- En parallèle, en examinant des situations qu'il devait affronter, je l'ai amené à identifier ce sur quoi il se sentait impuissant, à admettre qu'il avait beau être le patron d'une grosse entité, il y avait forcément un grand nombre de choses sur lesquelles il n'avait pas de pouvoir. Une de mes stratégies d'intervention a été de le remettre au centre des situations afin de les analyser avec ses propres valeurs, de l'encourager à exposer sans crainte ses propres limites, ses peurs, ses doutes, les points sur lesquels il ne sentait pas à l'aise...
- Au cours des séances, il a pu aussi faire état des difficultés de communication avec son nouveau patron. Contrairement à son habitude, il ne parvenait pas, cette fois, à construire des liens très forts, quasi fusionnels, avec celui-ci . Nous avons dès lors recherché comment développer un niveau de relations satisfaisant. Il lui est apparu évident qu'il avait tout à gagner à avoir des échanges plus nourris avec ses pairs. Développer des liens de parité pouvait même devenir un nouveau champ d'apprentissage.

REPERES : S'autoriser un espace de non-perfection

Lorsque des circonstances font basculer dans la toute-puissance, les risques sont grands d'être confronté à l'impuissance. Tôt ou tard, le système finit par nous renvoyer ce sur quoi nous n'avons pas de prise, que certaines attentes de performances sont irréalistes... Afin d'éviter le sentiment d'échec, il est fondamental de mettre en place un processus qui permette de discerner nos zones d'impuissance, de prendre conscience de nos mécanismes de défense, de nos rigidités. Il ne s'agit pas de changer fondamentalement mais de choisir délibérément de rester très exigeant sur certains points tout en relâchant la pression sur d'autres. Tout aussi important est de « refaire corps avec soi », c'est-à-dire de reprendre contact avec ses peurs et ses désirs. L'emballement dans la toute-puissance brise bien souvent notre rapport aux émotions.

Pour en savoir plus

- Brian P. HALL, [The Genesis effect](#), Paulist Press, 1986.
- Daniel GROSJEAN, Jean-Paul SAUZEDE, [Trouver la force d'oser-comment faire tomber ses peurs et vivre pleinement](#), Ed. Dunod, 2011

ETIENNE ROY