

# MES COLLABORATEURS SONT NULS ... ET SI J'EN ÉTAIS RESPONSABLE!



par  
**Jérôme de Dinechin, ICA**  
Responsable de la  
Section Carrières du  
CGARM, et coach

On pense souvent que nos collaborateurs ne sont pas à la hauteur de ce qu'on attend d'eux. On aimerait pouvoir se démultiplier pour faire soi-même le job. Comment dès lors travailler au mieux avec des personnes qu'on n'a pas choisies? Peut-être en s'appuyant sur leurs différences!

A tous les étages de l'entreprise, les hommes travaillent ensemble, au service d'une cause commune. En parallèle, chacun optimise son parcours de vie en fonction des règles qui s'imposent à lui et de ses objectifs : sens, ambition, bien-être, argent. Parmi les règles, on trouve l'organisation, que nous résumerons en une relation patron – collaborateurs, codifiée par des fiches de postes. C'est aussi et surtout une relation humaine.

Prenons l'hypothèse que chacun essaye de bien faire, avec intelligence. La vie en entreprise est évidemment complexe. Travailler en équipe signifie un temps incompressible perdu en coordination, management, explications. Cela génère des incompréhensions, des vécus difficiles. Des erreurs apparaissent, par exemple d'appréciation, de rédaction, de comportement... J'ai en mémoire des envois de documents par mail, irréversibles et dramatiques, mettant même en péril le projet ou l'entreprise. Ces cas sont bien sûr pénalisants. Il « faut » réagir !

## Le Pompier pyromane

Le pompier pyromane s'organise pour être l'homme indispensable qui éteint le feu. Il trouve son adrénaline à agir dans l'urgence. Il est d'ailleurs très efficace. Mais si tout est calme, il va créer du risque ou de la crise, pour pouvoir remonter sur l'échelle et éteindre l'incendie ! Un profil « promoteur » en scénario d'échec ?

Ecartons d'emblée le cas du patron « pompier pyromane », qui se nourrit de ce type d'erreur pour se valoriser.

Certains collaborateurs n'ont vraiment pas les qualités nécessaires au poste qu'ils occupent et il est bon qu'ils changent. Au pays de Descartes, c'est logique. Mais si la dimension relationnelle est absente, comment le faire partager ? Souvent, la logique cède le pas au conflit sous toutes ses formes, et on ne compte ainsi plus les témoignages de mise à l'écart, de harcèlement ou de burn out.

Pour ceux qui ont les compétences nécessaires, comment se passe l'adaptation ?

Le cadre organisationnel étant posé, il existe aussi un cadre subjectif lié à la culture d'entreprise, par exemple des croyances comme « de toutes façons, ici, on est toujours... » ou « c'est ceux qui ne font rien qui montent... », qui modèlent une partie du comportement, et renforcent ou fragilisent la confiance.

Puis, il y a ce que demande le patron selon ses habitudes : partage d'information et de décision,

## Le risque nous fait grandir, la panique rétrécir



## Scénarios d'échec et Process Com

Dans le modèle de la Process Com®, on identifie six types de caractères, que chacun possède plus ou moins, avec une importance particulière pour deux périodes de la vie. On a ainsi un « type de base » lié à son enfance, et un « type de phase » lié à la période présente. Sous stress, on redescend dans le scénario d'échec de sa phase, puis de sa base.

- Le **empathique** se suradapte et perd toute intelligence
- Le **travaillomane** devient « micromanager pointilleux »
- Le **persévérant** se comporte en petit caporal
- Le **rêveur** se renferme et devient imperméable à tout élément externe
- Le **rebelle** s'amuse de la situation et accuse les autres
- Le **promoteur** se défause et n'apporte aucun soutien

degré d'exigence, niveau de délégation, habitude de concertation.

Comme pour la culture d'entreprise, chacun est attentif à ce que dégage le chef. Ce n'est pas un hasard si on parle beaucoup de lui devant la machine à café. Le chef est craint, admiré, dénigré. Il est très souvent imité !

Curieusement, une partie de ces attentes est imaginaire. Le chef serait bien surpris s'il se rendait compte de ce que ses collaborateurs pensent qu'il attend d'eux.

Inversement, certains patrons croient que leurs collaborateurs devraient deviner leurs attentes sans avoir besoin de les expliquer : « Avec untel, cela se passe bien et naturellement et sans effort, mais avec tel autre, il faut que je lui explique à chaque fois, ce n'est plus possible ». Alors, on va écarter un collaborateur en raison d'un trait de caractère sans lien direct avec son efficacité professionnelle.

Pour se modeler aux désirs explicites ou supposés du chef, les collaborateurs se hasardent parfois dans une zone personnelle de risque. Cela fait grandir si cela se passe bien, mais s'ils abordent la zone de panique, ils peuvent entrer dans un scénario d'échec. Ils deviennent alors « nuls ». Ainsi, un collaborateur particulièrement « stupide » est-il peut-être tout simplement un empathique qui n'a

pas sa dose de contact humain. Pour en avoir, il va chercher inconsciemment le blâme, dans une forme perversifiée de relation...

Finalement, que ce soit en raison d'un environnement de travail inadapté, de règles du jeu destructrices de confiance ou d'un stress mal géré, il ne reste bientôt dans l'entourage actif du patron que les personnes « chef-compatibles ». Cela prive l'équipe de compétences précieuses, car épanouies, diversifiées et complémentaires.

Heureusement, il est possible d'éviter un tel schéma. Cela commence par une posture bienveillante vis-à-vis des personnes. Tant que l'on considère un collaborateur comme un objet, qui doit produire, ne pas gêner ou être éliminé, il n'est pas possible de construire une relation saine et robuste aux inévitables incidents de parcours.

D'abord, que se passe-t-il en nous vis-à-vis de nos proches ? Suis-je dans le jugement affirmé, dans la colère, dans la peur ? Ou est-ce que je ne ressens rien, mon émotion étant masquée ? On peut essayer d'observer la situation comme si on était à l'extérieur en éliminant a priori tout jugement.

### Les langues de chaque type de caractère selon la Process Com

Type	A utiliser :	Ne surtout pas utiliser !
Empathique	Nourricier	Directif - Ludique
Travaillomane	Affirmatif / Interrogatif	Directif – Nourricier - Ludique
Persévérant	Affirmatif / Interrogatif	Directif - Ludique
Rêveur	Directif	Nourricier - Ludique
Rebelle	Ludique / Emotif	Directif - Nourricier
Promoteur	Directif	Interrogatif / Informatif – Nourricier - Ludique

Le psychanalyste Jacques Salomé parle de l'écharpe relationnelle dont chacun tient un bout. Ce qui se passe d'un côté a un retentissement de l'autre. Dit autrement, si je ressens mal une situation, l'autre la ressent au moins aussi mal.

Je peux une fois clair sur moi-même, tenter de comprendre ce qui se passe en l'autre. Est-il dans un scénario d'échec ? Est-ce que par hasard, je n'en serais pas la cause ? Il faut une certaine humilité pour le reconnaître. C'est justement ce qui facilitera la « réparation ».

Lorsqu'une relation est mal partie, un historique négatif s'installe et risque d'influencer le prochain contact. Pour l'éviter, je conseille de préparer un extincteur mental : le souvenir d'un moment de calme et de sérénité, auquel je ferai appel si une tension apparaît, et qui l'éteindra aussitôt.

En effet, même si en amont, je peux imaginer comment cela pourrait se passer, une fois dans l'action, cela va trop vite. Par chance, nous avons un indicateur instantané de notre tension relationnelle. Ce sont des signes physiques : l'un serre les dents, l'autre perd le contact visuel, tel a la gorge sèche, tel autre bloque ses épaules. Chacun peut apprendre à connaître les siens, et lorsqu'ils apparaissent, utiliser l'extincteur.

De la sorte, on peut restaurer sur le fond une relation bienveillante alors même qu'elle était mal engagée. C'est une grande joie lorsque cela se produit, c'est encore plus heureux lorsqu'on en est l'artisan.

Pour affiner notre profil de patron, nous pouvons aussi nous améliorer sur un plan plus technique. Les profils de caractères ont tous plus ou moins une langue privilégiée, un canal de communication ouvert : le canal directif, pour donner des consignes et des ordres ; le canal interrogatif – informatif pour échanger sur le plan rationnel, avec toutes les précautions que cela impose car nous ne sommes jamais 100%

rationnels ; le canal nourricier, pour nouer une relation empathique en s'intéressant à l'autre ; le canal ludique/émotif, qui recherche une réaction !

Utiliser le bon canal permet de sortir les personnes de leur scénario d'échec et de nous remettre en marche sur nos meilleures qualités avec une vitesse étonnante.

La reconstruction des relations demande une certaine remise en cause et un investissement personnel. Mais au résultat, nos collaborateurs se révèlent être des personnes formidables, ... et on en est peut-être responsable ! 🐞