

Eric est un commercial de 45 ans, de haute taille, au regard noir, fixe. Le croisant il y a quelques temps, il me demanda aussitôt un entretien au sujet de son manager, Jean-Marc, le directeur Commercial avec lequel « ça n'allait pas ! ».

Précédemment, Jean-Marc disait douter de la motivation d'Eric à l'une de mes collaboratrices,. Performant les années précédentes, Eric montrait moins d'ardeur. Jean-Marc avait alors décidé de s'entretenir plus souvent avec son collaborateur et de « le remettre au travail ». Des points réguliers étaient donc organisés. Courts et structurés, ils portaient sur les objectifs du collaborateur.

Lors de cet entretien avec Eric, je cherchais à comprendre la nature de leur problème relationnel.

Etait-il lié à la perte de confiance dans leur relation, à un désaccord sur les objectifs, à la nouvelle organisation commerciale ? Pour mieux comprendre, je décidais de poser des questions ouvertes du type « comment se passent vos rencontres ? Pouvez-vous me décrire un entretien dérangeant ?... », laissant à Eric son entière liberté d'expression. Pendant qu'il se confiait, je prenais des notes sur les mots qu'il employait, sans juger ni vraiment chercher à comprendre le fond. A la place, je cherchais à comprendre l'enchaînement des interactions, en utilisant le filtre Process Com et ses outils, comme le canal de communication et les besoins psychologiques.

Connaissant le mode de fonctionnement de Jean-Marc, je déterminais rapidement les sources des difficultés entre les deux. Les points précis et réguliers rassuraient Jean-Marc, qui avait ainsi le sentiment d'être un bon manager. Par contre, ces mêmes points, renforçaient le niveau de stress d'Eric. Lorsque celui-ci détailla un échange particulièrement pénible pour lui, je compris : il s'agissait d'un échange entre un manager de base Travaillomane et son collaborateur de base Empathique.

Sans rentrer dans le vocabulaire technique de la Process Com, ma lecture permit à Eric de mieux comprendre et accepter le comportement de Jean-Marc, de cerner les besoins psychologiques de son manager : le besoin d'être reconnu pour son travail et le besoin de structuration du temps de l'étage Travaillomane. Elle aida Eric à mieux communiquer avec son manager en utilisant le canal de communication approprié à la base Travaillomane.

Cet entretien permit également à Eric, de mieux comprendre les propres besoins de sa base Empathique, et comment mieux les satisfaire avec Jean-Marc : retrouver une bonne ambiance en allant lui-même à son étage Travaillomane. Nous conclûmes par un jeu de rôle permettant à Eric de penser, de réfléchir comme Jean-Marc le faisait.

Je rencontrai ensuite Jean-Marc, avec la même approche Process Com. Cette approche permit à Jean-Marc de mieux comprendre les besoins d'Eric, la reconnaissance en tant que personne de l'étage Empathique, et le stress que pouvait créer son besoin Travaillomane pour celui qui a une base Empathique. A nouveau, nous conclûmes par un jeu de rôle, cette fois permettant à Jean-Marc de sentir ce qu'Eric ressentait.

En résumé, chacun comprit le fonctionnement de l'autre, et comment mieux lui parler.

Eric et Jean-Marc continuent à travailler ensemble. A ma connaissance, leurs interactions sont désormais plus satisfaisantes, plus confortables. Ils ont appris à gérer leurs différences, sans interpréter, sans juger.

Guillaume BEQUE
DRH Europe HR Access