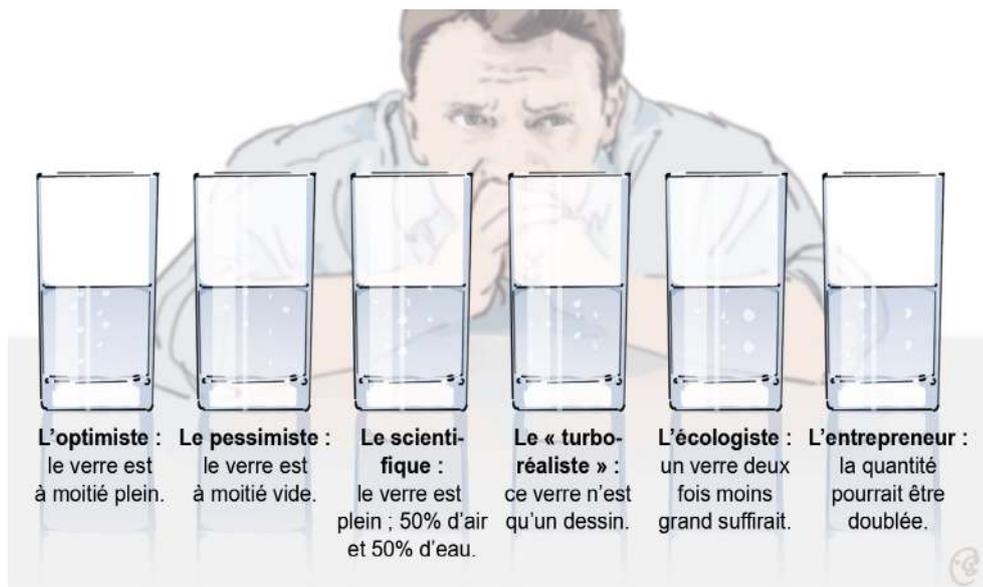


Pourquoi mon chef ne me comprend pas ?

Par Patrick K. Magyar



Cette illustration montre comment une même réalité peut être vue différemment; un fait qui se manifeste souvent entre chefs et collaborateurs, au détriment d'une équipe et de son succès.

Frustration, rupture et échecs

Lorsque j'étais entraîneur, mon frère Beat, qui a trois ans de moins, a rejoint mon groupe. C'était un coureur de demi-fond talentueux, mais je n'ai pas réussi à le faire percer. On ne se comprenait pas. Mon premier chef était le directeur du meeting d'athlétisme Weltklasse Zurich. Vice-président du Grand Prix IAAF et président de Euromeetings, Res Brügger a marqué l'athlétisme au niveau mondial. Il m'a formé de façon très complète, et je lui en suis encore reconnaissant aujourd'hui. Et pourtant, après huit ans, j'ai quitté mon travail, furieux et déçu. J'étais son suppléant, en passe de devenir son successeur, et nous nous sommes brouillés à ce sujet, bien que nous ayons signé un accord. Nous l'avons tous deux compris différemment.

Des objectifs communs

Dans ma carrière, j'ai vite compris à quel point l'incompréhension pouvait être synonyme de frustration, de rupture ou de performances médiocres. Au fil du temps, j'ai appris à l'éviter de mieux en mieux, grâce à trois découvertes, que je vais expliquer par trois exemples. Mon frère, athlète, avait des besoins et des objectifs très différents des miens. Moi, je pensais à la performance et au succès; lui voulait s'amuser et se faire des amis. Si nous en avons parlé et accepté les objectifs de l'autre, nous nous serions épargné de nombreux problèmes. Si les membres d'une équipe ne poursuivent pas les mêmes objectifs, il est difficile de réaliser des performances de haut niveau. Il est essentiel que tous les comprennent et les visent, même quand ils ne correspondent pas tout à fait à leurs buts personnels.

Des perspectives différentes

Nos perspectives dépendent de nos expériences, de nos comportements, de nos connaissances, de nos besoins, de nos objectifs et des responsabilités que nous devons assumer. Res Brügger, mon chef et mon modèle, et moi n'étions pas d'accord sur ce que ça voulait dire d'être prêt à devenir directeur du meeting. Pour moi, c'était le cas quand on disposait du savoir-faire technique et managérial nécessaire. Pour Res, c'était le fait d'avoir l'expérience requise pour effectuer toutes les tâches. D'où notre désaccord. Mais, huit ans après, je suis devenu directeur du Weltklasse Zurich... à la demande de Res.

Une auto-évaluation réaliste

Plus tard, je me suis souvent demandé si j'aurais été à la hauteur. Parfois, je me surestime, comme tout le monde. Une étude américaine a montré que 95% des enseignants pensaient que leurs capacités pédagogiques étaient supérieures à la moyenne. Une autre, menée auprès d'un million d'élèves, a souligné que 70% d'entre eux estimaient que leurs performances étaient supérieures à la moyenne. Mais mathématiquement parlant, la moyenne serait de 50%! Pour éviter de trop s'éloigner de la réalité, on a meilleur temps, même en tant que chef, de remettre en question son image de soi de temps en temps et de la comparer avec celle que les autres ont de nous.

Passer du « je » au « nous »

Pour se comprendre dans une équipe, au-delà de la hiérarchie, il faut d'abord avoir des objectifs communs. Ensuite, il faut exprimer, considérer et accepter plein de perspectives différentes, et enfin, remettre en question l'image qu'on a de soi. Voilà comment parvenir ensemble à la compréhension, à l'acceptation, à la confiance et, finalement, au succès.