

COMMENT gérer un électron libre

COACHING > Jaloux de son indépendance, sûr de sa valeur, imprévisible, forte tête... L'électron libre est un « séparatiste » dans l'équipe. Dur à canaliser. Pas question de le laisser en roue libre car vous créeriez de l'iniquité dans vos équipes. Mais, entre lâcher du lest et rester ferme, il va falloir jouer serré. Avis croisés de deux coachs de dirigeants, Yvon Berl, du cabinet Zathinoé, et François Enius.

PAR MARIE-MADELEINE SÈVE

L'électron libre est une personnalité forte, crédible, qui peut avoir bien des profils. Sa principale caractéristique : prendre le contre-pied systématique du consensus général. Cet atypique boss dans son coin sans se soucier des autres et supporte mal la hiérarchie. Il veut qu'on lui fiche la paix. C'est là votre problème. Côté pile, il refuse les contraintes et sait activer son réseau en sa faveur. Côté face, il est créatif, bourré d'initiatives, au top de son métier. Une chose est sûre : vous ne le changerez pas. Vous en avez besoin ? A vous de composer avec lui afin que son attitude nuise le moins possible à la vie de l'équipe.

Voici six techniques pour vous aider à le « neutraliser ».

1 – Faites-en un allié

Expert pointu dans son domaine et rattaché à un boss lointain, il joue les divas, ne rendant compte qu'à lui-même. Hélas, vous n'êtes pas son chef direct.

Que faire ? La meilleure parade consiste à en faire un interlocuteur privilégié en le traitant d'égal à égal. Ainsi, un qualicien du secteur automobile, dont le n+1 était à 1 000 km de là, se baladait dans l'usine, n'en faisait qu'à sa tête, retoquant des pièces non conformes, sans suggérer de solutions. Il rendait fous les gens. Le patron de production finit par le prendre à part et l'amadoua. « Tu es une personne clé pour moi. Ma porte est ouverte. N'hésite pas à venir me voir s'il y a des dérives avec les standards prévus. Tu me rendras service, on pourra alors apporter des corrections. » Ne pouvant user d'arguments d'autorité, il a parlé comportement utile. Et le mit dans sa poche !

Pas question d'user d'autorité avec lui. Pour le faire rentrer dans le rang, usez toujours de subtilité et mobilisez ses multiples talents.

2 – Contrôlez-le en douceur

Il veut appliquer « sa » méthode, suivre « son » rythme, faire ce qui lui plaît... Inutile de vous fâcher car il a besoin de sentir cette liberté-là. Adoptez plutôt une attitude en deux temps. Une solution est de le laisser partir en vrac sur ses dossiers. Au bout d'un certain temps, il reviendra dans le dur, car c'est un pro. Sauf si vous avez affaire à un contestataire patenté. Sinon, suivez l'avancée de ses travaux avec souplesse. Interrogez-le sans formalisme au détour d'un couloir ou en passant le voir en toute décon-

traction. « Tu en es où ? », « cela avance comme tu veux ? ». Il va alors s'exprimer. Ce peut être long, mais c'est une bonne façon de freiner ses sorties de route sans en avoir l'air.

3 – Tolérez des arrangements

Il renâcle à se plier à la loi commune. Sortez-lui une carte « autorisations spéciales ». Il ne s'agit pas de lui accorder un régime de faveur qui susciterait des jalousies dans l'entité. Mais, en assouplissant par microtouches la règle pour lui, vous surlignez sa différence à peu de frais et ça peut suffire !

Exemple, dites au vendeur rétif à remplir la paperasse : « J'aimerais bien que tu fasses tes rapports journaliers. Je sais bien, ça te barbe, mais ça fait partie des rares contraintes de ce métier. C'est une question d'équité, pense à tes collègues. Mais si tu préfères une remise groupée le vendredi, moi ça me va ! »

Idem vis-à-vis du salarié aux horaires un peu élastiques ou de celui qui fait un usage un peu étendu de la voiture. Un procédé efficace à deux conditions : que les résultats soient là, et qu'il n'y ait pas d'entorses à la vie du groupe, réunions, formations, événements collectifs, etc.

4 – Confiez-lui des projets valorisants

Il s'ennuie, ne supporte pas la routine, ou va si vite qu'il se retrouve désœuvré.



Yvon Berl, du cabinet Zathinoé

« En assouplissant légèrement la règle pour lui, vous surlignez sa différence à peu de frais, ce qui peut suffire à le satisfaire. »

L'ENTREPRISE

Focalisez-le sur des sujets neufs, il adore ! Car l'électron libre a de multiples talents : il aime se dépasser, il s'investit, il sait entraîner un groupe. Son leitmotiv : « C'est possible, on va le faire ! » Et avec son côté mouche du coche, il est épatant dans des configurations inédites. Alors mobilisez-le sur des missions délicates, des projets innovants. Il va pouvoir briller.

Autre piste : lui mettre un nouveau venu dans les jambes, un stagiaire, un confrère, un visiteur, pour lequel il sera « le » sachant. Tel cet ingénieur de 57 ans, un as des pales d'avion et de bateau, qui critiquait tout en quasi-impunité car il était un pilier de la maison. Son chef lui a vendu une tâche clé : cornaquer une jeune recrue pour lui transmettre son expertise si rare. Ainsi reconnu, il n'a plus pipé mot !



François Enlus, coach de dirigeants

« Avec son côté "mouche du coche", il est épatant dans des configurations inédites. »

5 – Déstabilisez-le gentiment

Certes, il aime la lumière. Mais trop, c'est trop ! En réunion, il vous pique vos sujets, s'offre une tribune. Au bureau, il suit un agenda fantaisiste ou bâcle son boulot sous prétexte qu'il rend d'insignes services. Exemple, il assure les relations publiques de l'entreprise sur son temps libre en écumant soirées et cocktails, mais c'est un véritable plaisir pour lui.

Résistez à l'envie de lui clouer le bec. Lors des réunions, glissez-lui : « Viens donc à côté de moi, je t'entendrai mieux ! »

Vous pouvez aussi lui laisser entendre que sa vie nocturne, certes profitable à l'entreprise, ne sera pas éternelle : « Un jour, tu auras une petite famille qui t'attendra le soir... Tu vas t'user ! » Il devrait atterrir.

6 – Recadrez-le en crescendo

Il tire encore sur la corde ? Mettez-lui les points sur les *i*. Surtout, ne l'abordez pas de front. Si vous lui dites : « Tu ne fais jamais rien comme tout le monde ! », il se satellisera encore plus haut et vous ne le rattraperez jamais. Ou il feindra de rentrer dans le rang. Jouez la subtilité. Avant de lui faire un reproche, annoncez deux points positifs.

Exemple : « tu as de bonnes idées », « ton travail est remarquable » mais « dommage que tu l'aies rendu avec trois jours de retard » ou « j'ai toutefois un souci, il est hors sujet ». Montez d'un ton si nécessaire. « Là, sur tel, tel et tel points, tu as joué en solo. Si tu rames de ton côté, on n'avancera jamais ! » Il y réfléchira, sinon il faudra s'en séparer. ●



ET SI C'ÉTAIT VOUS L'INGÉRABLE ?

Toujours en voyage, jamais disponible au bureau, la tête dans les niches de marché... Savez-vous qu'en interne on vous perçoit comme évoluant en orbite ? Bien des patrons de PME n'ont ainsi pas conscience d'avoir décroché du quotidien. « Passer en coup de vent tous les jours ne suffit pas, explique

Yvon Berl, chez Zathinoé. Vous n'aurez que le temps de signer des parapheurs et non de résoudre les mille problèmes qui exigent votre arbitrage. »

Son conseil : être là un jour fixe, à des horaires fixes incluant une réunion avec ses lieutenants, puis le faire savoir et s'y tenir. L'équipe en sera remotivée !