



EDELWEISS RH  
*Prenez de l'altitude!*

## ÊTRE SOI

Le programme d'une vie ? En effet.  
Mais par où commencer ?

### « POUR ALLER JUSQU'AU BOUT PARTONS DU BON ENDROIT »

Des multitudes de livres s'accumulent au rayon développement personnel, distribuant des conseils qui font mouche ici ou là mais atteignent rarement l'universalité voulue. Et cela pour une raison simple : la majorité des narrateurs font de leur expérience particulière une recommandation générale et, plus précisément, partent du principe que le fonctionnement humain est universel donc répliquable.

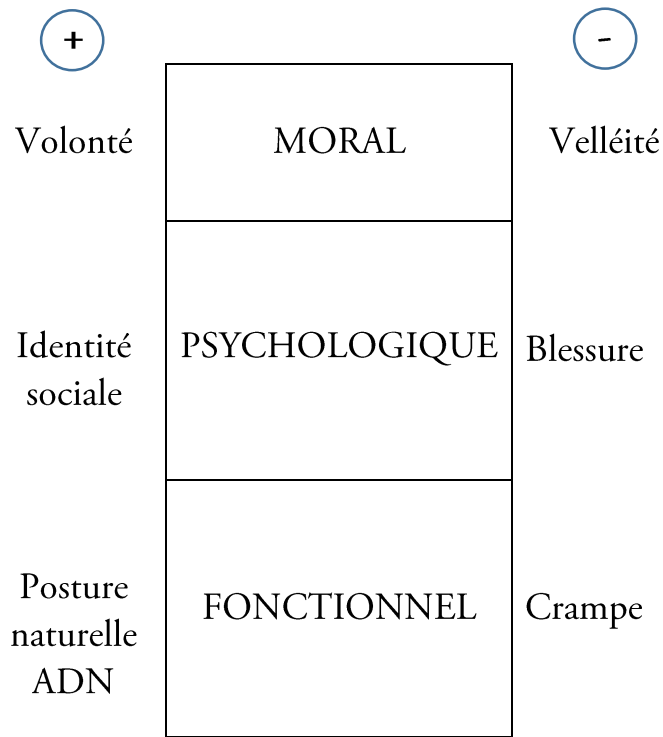
La réalité éditoriale suffit pourtant à nous montrer le contraire. Proclamer que le salut est à l'Est, c'est considérer que tout le monde part de l'Ouest. Et c'est faire l'économie d'une triangulation indispensable pour savoir où l'on est, d'où l'on part.

### SORTIR DES COMPARAISONS

Notre monde est très modélisant et pour tout dire très moral. Il juge sur les critères de réussite et d'épanouissement des personnalités dominantes. Qui n'est pas comme soi est mauvais, « aurai pu faire des efforts », « ne se donne pas le mal de », etc. Partant de là toute personnalité atypique dans un système très normé va se sentir au mieux anormale au pire très nulle. Et toute personne qui, par conformisme, s'est épuisée à donner des gages au système sans s'y reconnaître risque de subir très longtemps un mode de développement normé et honorable certes mais cause d'un profond mal-être.

## ENTRER DANS LES PROFONDEURS DE L'ÊTRE

Je vois trois couches dans la personnalité professionnelle : le moral, le psychologique et le fonctionnel. Il serait trop long d'en expliquer ici le détail mais retenons ceci :



Le moral est le lieu de la volonté. Il est lié à l'éducation, la force de caractère, la culture. Il est clé dans les phases finales et délicates. Il produit tout son effet quand il est aligné au reste, un peu comme les bras en escalade : ils appuient, relaient et font durer l'effort des jambes mais ne peuvent les remplacer à eux tout seuls. Le volontarisme comme la velléité traduisent un état moral déréglé. On ne tient pas longtemps à tout faire à la force du poignet ou en subissant sa vie. Il y a là des alertes qui invitent à aller voir plus en profondeur ce qui se passe dans la personnalité.

Le psychologique est le lieu de l'identité affective et sociale. C'est là que s'ancre la confiance, d'où l'importance considérable du rapport aux parents, du vécu de l'enfance, du regard porté par l'environnement. En miroir c'est le lieu par excellence de la blessure. Et ce n'est pas pour rien que ce lieu est charnière, alignement ou déchirement. Il est un lieu à comprendre et/ou à réparer, mais il n'est pas le siège de l'action. Guérir n'est pas révéler ; le soin précède le nouveau départ mais n'est pas son déclencheur.

Reste l'ADN, l'identité de caractère et pour notre sujet l'identité professionnelle de la personne. Cette partie intime, d'autant plus fragile qu'elle porte la marque d'une singularité indubitable, est pourtant le lieu de la plus grande généralisation et de la plus grande banalisation, comme si la surface de la mer permettait de nier la variété des fonds marins. C'est pourtant dans ces tréfonds que s'inscrit l'histoire personnelle, que s'organisent et s'articulent les qualités séquencées du génome pour y faire un codage unique, un rapport au monde spécifique, une expression souveraine et identitaire du soi.

Un exemple simple ? Anne a un vrai don relationnel mais son papa est un grand expert. Elle se démène pour obtenir de lui la validation de ses qualités en enchaînant les diplômes et les postes montrant une expertise. Elle s'épuise, n'est pas heureuse. Anne a un fonctionnement naturel très différent de celui de son père. Mal comprise ou mal validée depuis l'enfance elle va compenser la blessure par un surcroît de volonté. Un passage chez un psy par exemple lui permettra de comprendre ce surinvestissement de sa part autour de sa blessure, mais il lui faudra tôt ou tard découvrir son talent profond pour se reconstruire, vivre et croître « sur ses jambes », à côté de sa blessure et connectée à elle-même.

## COMPRENDRE SON MOTEUR DE PERSONNALITÉ

Comme souvent dans la nature la complexité s'organise sur des règles simples. Nous avons un foisonnement de qualités que l'on peut assez aisément ramener à trois pôles : les qualités relationnelles, cérébrales et managériales. Pour prendre une image biblique je dirais que nous sommes tous respectivement « prêtres, prophètes et rois ». Mais, si je reste dans la même logique, je constate qu'il y a bien des « prêtres », « des prophètes » et des « rois », et qu'ils furent dans l'Histoire rarement interchangeables. Comme si cette triple dimension nous permettait d'interagir avec les autres mais qu'il y avait une seule vraie zone de légitimité et de durée. De la même façon donc, il y a pour moi au centre de nos trois pôles de qualités l'un qui est moteur quand les deux autres sont auxiliaires et le moteur n'est pas le même d'une personne à une autre.

Constatons pour nous convaincre que nous n'avons pas le même rapport de finalité à ces qualités : pour certains la connaissance est prétexte à la relation (un commercial sait et apprend à proportion de la vente par exemple) ; pour d'autres c'est l'inverse (un expert interagit à proportion de ce que cela lui apporte dans la construction de son expertise) ; les chefs naturels ne sont ni l'un ni l'autre, il sont connectés à une troisième dimension : l'intelligence de la mission ( intelligence « à ressorts » qui subordonne à la poursuite évolutive de l'objectif la nature des relations et le degré de production).

Trois intelligences distinctes donnent des quêtes et des postures différentes :

- Moteur cérébral : quête et intelligence dominante du fond (idées, conseils, systèmes techniques, pédagogiques ou opérationnels, artisanat) ;
- Moteur relationnel : quête et intelligence dominante du lien ;
- Moteur managérial : intelligence de contexte et posture naturelle de décision.

(Pour aller plus loin : <http://edelweiss-rh.com/images/actualites/LeCasoar.pdf>)

Etre soi dans la durée c'est permettre à cette quête d'aboutir. Beaucoup de personnes subissent leurs qualités car, si j'ose dire, comme au loto « les boules sont dans le désordre ».

## DONNER FORME À LA RÉALISATION DE SOI

Dans l'orientation des personnes (bilans de compétences notamment), beaucoup de temps est consacré à détailler les éléments du « soi » et pas assez à entrevoir les conditions qui permettront à ce « soi » de s'exprimer. On démonte le moteur et on en détaille la liste de pièces... et on les laisse sur les bras de l'accompagné, sans schéma de montage. Parler des qualités de navigation d'un marin sans lui trouver un bateau, c'est transformer un trésor en frustration.

Le sujet sous-jacent à cette réflexion c'est la capacité à voir le poste dans la durée. La logique du recrutement « sur étagère » (prêt à l'emploi immédiat), l'image sociale, le raisonnement pur ou l'impatience nous amènent séparément ou conjointement à privilégier la satisfaction immédiate d'une correspondance de qualités avec une fiche de poste au lieu de lui préférer la réalité d'un exercice épanouissant. C'est ainsi que l'on choisit des botanistes comme chefs de mission pour traverser la jungle : leur connaissance détaillée des espèces, modes d'écailles et cycles de reproduction des serpents sera d'une faible utilité à l'heure où il s'agira de tuer rapidement celui qui vous tombe dessus. Orienter la marche, décider dans l'incertitude, organiser les veilles, tracer le layon à l'azimut brutal et mobiliser une équipe abattue voire divisée seront autant d'occasions pour notre cher expert des plantes tropicales de regretter son bureau et ses serres.

La question est donc : qu'est-ce qui va me permettre d'exprimer quotidiennement ce que je suis davantage que ce que je sais faire ?

Un créatif cérébral qui crée une boîte se fait plaisir un mois, après il gère... Comment lui faire garder cette créativité par exemple ? Serial entrepreneur et autant d'adjoints opérationnels ? Société incubatrice ?...

La configuration concrète du poste permet au talent d'habiter et de croître ; sans modalités pratiques d'exercice durable, ce dernier restera une ligne sur le CV, qu'il serait opportun, pour rester latins, d'appeler RIP.

Etre soi est une affaire de durée, une écoute au départ, une enquête parfois, un voyage intérieur dont on sort gagnant, avec peut-être une seule règle simple : « on commande à la nature en lui obéissant »...