

## Dans l'air du temps...

### « Quand on est manager, on n'entend plus rien ! »

C'est ainsi qu'un primo-manager que j'accompagne résumait sa principale surprise, suite à sa récente prise de fonction. Il ne faisait pas référence, bien sûr, à une subite surdité, mais murissait un constat : ce que les collaborateurs se disent entre eux, ils ne le disent pas à leur manager, en tous cas, pas spontanément... Pour le meilleur, mais aussi pour le pire !

#### » Rareté du feed-back

Aussi, le manager se trouve coupé d'un flux d'informations d'intérêt certes inégal, mais parmi lesquelles peuvent circuler des données à forte valeur ajoutée pour lui. Bien sûr, le nouveau manager est concomitamment intégré à d'autres circuits : les réseaux managériaux, formels ou informels, qui le connectent à d'autres types de données, auquel il avait moins accès auparavant. Mais pour ce qui concerne le management de son équipe, une forme de silence peut s'installer, qui comporte certains risques.

La particularité du primo-manager, c'est qu'il s'en rend compte, et se demande comment avoir accès à certaines informations, notamment les avis de ses collaborateurs sur l'activité et la façon de l'assurer et les feed-back sur son action managériale. (Pour les managers plus expérimentés, la question se pose différemment et renvoie beaucoup à la culture de l'entreprise et aux styles managériaux qui y sont valorisés.)

Dans certaines organisations, la DRH s'inquiète de cet effet et propose, voire met en place d'autorité, des outils qui visent à faire dialoguer manager et collaborateurs. Mais l'écoute est souvent douloureuse pour les managers qui ne la pratiquent pas régulièrement. Et il est parfois difficile d'accueillir certains « retours » qu'on aurait préféré découvrir de façon moins abrupte.

#### » Le coaching comme vecteur d'écoute

Le coaching constitue un bon moyen pour travailler cette dimension. D'abord, parce qu'il est un processus d'écoute. Il y a donc une modélisation de ce qu'est l'écoute et de ce qu'elle produit comme effet sur la personne écoutée. Cela permet notamment au coaché de se rendre compte du fait que l'écoute n'est pas uniquement une posture de passivité mais qu'elle provoque une dynamique chez la personne écoutée, que ne provoque pas le débit matutinal d'un message descendant (qui tend à produire des exclamations formel-

les du type : « Ah qu'il est beau le débit de lait, oh quel palais le débit de l'eau ! »\*, que l'on pourrait traduire plus prosaïquement par « Cause toujours, tu m'intéresses... »).

Notons que la capacité d'écoute n'est d'ailleurs pas très répandue en entreprise, car ce n'est pas la dimension sur laquelle les managers et dirigeants sont le plus souvent sélectionnés. Le recrutement est généralement plus axé sur leur capacité à s'exprimer, à formuler des objectifs clairs, à énoncer des défis et à les relever.

#### » L'écoute subtile

Les mots ne font/disent pas tout. A l'instar de M Mac Luhan, qui énonçait «Le message, c'est le média», le coach appellera certainement l'attention de son client sur les situations et le non-verbal. «Je vous écoute» dit en pianotant sur son Blackberry est d'un effet désastreux. «Quelle solution proposes-tu ?» dit en quittant la pièce pour aller à une réunion urgente ne vaut guère mieux.

Par ailleurs, le coaching est aussi une occasion pour le coaché de développer son attention aux signaux faibles, aux alertes, aux indices infimes, qui fourmillent dans ses journées et permettent

de décoder beaucoup de silences. En effet, le coach n'aura de cesse de lui demander comment il interprète tel ou tel fait/comportement et sur quoi il se fonde pour le faire, l'introduisant ainsi à une espèce de *clinique de l'altérité*.

#### » Clinique de l'altérité

Pour faire vite : l'altérité, c'est d'abord comme un caillou dans la chaussure : ça gêne, comme en témoigne l'illustration proposée page suivante. Puis, ça peut devenir une sorte de pépite. Cet autre qui me contrariait avec son point de vue différent du mien me permet de voir une facette des choses que je ne voyais pas ...

Dès lors que le manager commence à comprendre que les autres voient des choses qu'il ne voit pas, il est prêt à les écouter et à rebondir sur ce qui lui est dit, sans a priori, ni complaisance. Et il fera sans doute mentir l'adage énoncé par mon client.

Valérie PASCAL.

\* : merci à Charles Trenet pour sa fantaisie.

« Le commencement  
de bien vivre,  
c'est de  
bien écouter. »  
(Plutarque)



## Parmi nos dernières missions

### Prolongation d'un accompagnement d'équipe

Modalités d'intervention : conception-animation d'une formation ad-hoc sur les relations interpersonnelles dans un contexte professionnel, dispensée en intra.

Avec cette équipe, en charge d'un très important projet d'aménagement du territoire, le problème des relations internes tendues, parfois conflictuelles, a toujours été présent. Nous l'avons d'abord abordé par l'angle de la coopération : un séminaire d'équipe, rassemblant encadrants et simples collaborateurs a permis de :

- faire émerger une vision commune du projet, du but à atteindre, là où coexistaient des visions parcellaires, techniques et peu ou pas articulées,
- formaliser des règles de fonctionnement commun, notamment à travers la notion de contractualisation entre pilotes et contributeurs sur différents lots,

Une fois ce travail mené, il est apparu que l'établissement d'un climat plus serein et plus coopératif dépendait d'un autre facteur, sous évalué initialement : la compétence relationnelle des acteurs en présence et leur savoir-faire interactionnel.

Le programme de la formation a été centré sur les techniques d'assertivité et de communication non violente. Il a permis aux participants de progresser en termes de capacité à formuler une demande, dans un cadre coopératif.

## A signaler

Valérie Pascal a mené, courant 2010, le chantier de la refonte du site web de la Société française de coaching. Vous pouvez à présent vous rendre sur ce site rénové (adresse inchangée : [www.sfcoach.org](http://www.sfcoach.org)) pour :

- Accéder à toutes les informations relatives aux processus d'accréditation
- Consulter les documents de référence indispensables, notamment le code de déontologie
- Télécharger gratuitement des plaquettes pédagogiques, études et rapports édités depuis 2 ans en vue de préciser ce qu'est le coaching professionnel.



Directrice :  
Valérie PASCAL  
Accréditée Titulaire par  
la Société Française de Coaching

Siège social :  
30, avenue du Gnl De Gaulle  
78110 LE VESINET  
Bureau de coaching :  
43, rue Beaubourg.  
75003 PARIS

Téléphone : 06 85 52 54 92  
Courriel :  
[vpascal@passages-co.com](mailto:vpascal@passages-co.com)

[www.passages-co.com](http://www.passages-co.com)

## Le clin d'œil de l'hiver ...



Annonciation de S. Martini.  
Musée des Offices. Florence

## Nos domaines d'expertise

» **Développement du leadership et du potentiel managérial de la ligne hiérarchique** : >> coaching professionnel de managers et dirigeants >> animation de groupes d'analyse des pratiques professionnelles >> événements professionnalisants

» **Développement de la coopération et de la performance des équipes** : >> coaching d'équipes >> médiation.

» **Accompagnement d'entités en situation de profond changement ou de fortes tensions** :

>> conception et mise en œuvre d'interventions complexes, articulant dispositifs d'écoute et accompagnements individuel et collectif.