

Dans l'air du temps...

Votre entreprise est-elle « duale » ?

Au fil de mes interventions, aussi bien en coaching individuel qu'en accompagnement d'équipes, ou encore dans le cadre de groupes d'analyse des pratiques managériales, menés avec des cadres de différents niveaux hiérarchiques, je suis frappée de constater que, bien souvent, mes interlocuteurs me parlent d'entreprises coupées en deux ; scindées, mais pas en raison de la dérive des continents !

Les dirigeants évoquent des équipes passant à côté des réels enjeux, méconnaissant les contraintes économiques et revendiquant des aménagements irréalistes, quand ils ne « résistent » pas tout bonnement au changement.

Les managers de proximité et les collaborateurs déplorent quant à eux des décisions déconnectées du terrain, des reportings chronophages, des orientations difficilement applicables, parfois contradictoires et souvent perçues comme peu pertinentes.

Où sont donc passées les méthodes managériales innovantes que nous vantaient les manuels d'antan, dans lesquels le *leadership* s'appuyait sur une parfaite communication entre la direction générale et le terrain, via le « *wandering around* » ?

Il me semble que de nombreuses grandes organisations sont devenues des entreprises *duales*, où deux sous-ensembles (les équipes dirigeantes, d'un côté, et les collaborateurs, de l'autre) mènent des vies parallèles. La réalité professionnelle de ces groupes paraît régie par des représentations distinctes, et émaillée de rares occasions de contact, souvent trop institutionnelles (je pense notamment aux conventions) pour pouvoir permettre une quelconque rencontre, ni un partage de points de vue. Au contraire, la hâte et la méfiance semblent gagner du terrain. Parfois même, cette dualité conduit au duel.

Pourtant, à chaque fois que des dispositifs permettant à de réels échanges d'avoir lieu sont mis en place, notamment dans les séminaires, mais aussi à la faveur de coachings (au travers de l'étonnante question « Comment verriez-vous la situation si vous vous mettiez à sa place ? »), les retours s'avèrent immédiatement positifs et convergents.

Les dirigeants sont étonnés, parfois même stupéfaits, de la qualité et de la pertinence des propositions opérationnelles formulées par les équipes, lorsque leur sont posées des questions relatives à leur travail.

Les opérationnels (managers de proximité et salariés) sont impressionnés par la complexité des enjeux dans lesquels les dirigeants doivent se positionner et plus compréhensifs quant à la difficulté des prises de décision, dans un environnement instable.

En fait, dès lors qu'on lui permet de se mettre à la place de ce collectif étranger qu'il ne rencontre pas, chacun des deux groupes quitte sa position solitaire, forcément réductrice, et admet

que les représentations de l'autre ne soient ni fausses ni hostiles, mais simplement *autres* et, d'une certaine façon, complémentaires... Comme la vision humaine tient sa précision et sa profondeur (la perspective) de la combinaison de deux images, vues par deux yeux distincts et axés différemment.

Chaque jour, ma pratique d'intervenante conforte la conviction selon laquelle, sur la

base de cette attention et cette compréhension des points de vue de l'autre, un réel dialogue et une coopération effective peuvent se produire, et, chacun, à sa place et selon son rôle, contribuer activement à une entreprise commune et florissante.

Je crois que si les entreprises échouent parfois à extraire de leur collectif toute la richesse qu'il recèle, c'est qu'elles manquent d'instances de dialogue, de métissage des points de vue et de diversité. Faute d'oser s'aventurer sur le chemin de l'altérité, elles s'épuisent dans des fonctionnements cloisonnés, qui menacent de couper la direction de la base, et réciproquement.

Pourtant, la performance passe par la mobilisation collective des énergies et celle-ci ne peut advenir que si une vision partagée émerge, à partir d'une fructueuse confrontation des points de vue. Ma pratique de l'accompagnement, à tous les niveaux de l'entreprise, repose sur cette conviction, que renforce chaque nouvelle expérience.

Valérie PASCAL



Parmi nos dernières missions...

Depuis le dernier solstice, Passages & Co a pris en charge de nombreuses missions, parmi lesquelles :

- Plusieurs coachings individuels (orientations : passer de manager de managers à cadre dirigeant, affiner son style managérial et interactionnel, préparer sa prochaine étape professionnelle, savoir allier performance et mobilisation collective, réussir sa prise de poste, ...),
- Conception et animation de séminaires d'équipes ou de direction (de 20 à 65 personnes), portant tant sur des enjeux traditionnels de *team-building*, que sur l'accompagnement de fin/dissolution d'équipes (pour des équipes projet, notamment),
- Animation de groupes d'analyse des pratiques professionnelles pour des managers intermédiaires et directeurs de projets,
- Transfert de compétences en animation de groupes d'analyse des pratiques pour des managers de proximité,
- Participation à une mission de réalisation d'un diagnostic relatif aux risques psychosociaux
- ...

Telex

- Valérie Pascal propose à présent des interventions en anglais (coaching de managers expatriés, séminaires d'équipes, etc)
- Valérie Pascal a donné une conférence à Lyon, le 25 novembre 2011 sur le thème « Levez les freins à la performance de votre entreprise » (en lien avec la problématique des Risques Psycho Sociaux)



Passages & Co® Le clin d'œil de l'hiver ...

Accompagnement des managers & des organisations dans les transitions

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

www.passages-co.com



Méditation hivernale
Crédit photo : V. Pascal—2009

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 diagnostics, dispositifs participatifs et accompagnements individuels et collectifs.