

Dans l'air du temps...

Grain de sable et accompagnement : une métaphore estivale

Une demande d'accompagnement, pour une personne (dirigeant, manager ou autre) ou pour une équipe, est presque toujours liée à l'irruption d'un grain de sable. Je m'explique ...

► Le grain de sable comme « preuve » de l'impermanence

Jusque là, tout fonctionnait bien : équipe ou personne, l'entité avait trouvé son régime de croisière, dans un contexte donné, et s'était installée sur un certain pallier de performance...

Mais un beau jour, le grain de sable apparaît, quelle qu'en soit la cause, interne ou externe, et un renversement silencieux s'opère. Une série d'effets en chaîne se produisent, qui font perdre en efficacité et gagner en tension.

Tel manager, qui avait connu une carrière remarquable, se voit refuser une nouvelle promotion, pour des raisons qui lui restent obscures ; il a l'impression qu'on commence à lui reprocher ce pour quoi même on l'avait félicité et promu jusqu'alors ...

Telle équipe échoue sur une affaire de routine et voit ses membres s'enliser dans un conflit aussi violent qu'incompréhensible...

Tel département ou direction, tout juste réorganisé, voit soudain se multiplier les réclamations clients, les incidents de production, et les arrêts maladie, pour ne rien dire des alertes du CHSCT...

Les acteurs concernés sont d'abord dans la stupéfaction : comment expliquer que ce qui fonctionnait si bien se soit dérégulé, si vite, si fort ?

S'ensuit généralement une période de « raccommodage » où l'on tente de revenir aux recettes d'hier... Cette tentative est vouée à l'échec car, parmi tant d'incertitudes, une seule chose est certaine : ce qui fonctionnait hier est révolu car les conditions d'hier ont disparu, « Gone with the wind ». Quelque chose a changé, dans le contexte et dans le système, qui requiert d'autres approches...

Lesquelles ? Nul ne peut le dire, à ce stade.

Les personnes, les équipes, et, avec elles, l'organisation dans son ensemble, sont mises au pied du mur : il faut trouver de nouvelles façons d'agir, ce qui suppose de nouvelles façons de voir, de sentir, de se représenter le réel et de penser.

► L'accompagnement comme réponse mobile

Finalement, c'est à cela que sert l'accompagnement, quelles qu'en soient les modalités : permettre aux acteurs d'un système, individuellement ou collectivement, de faire un pas de côté, d'examiner leurs habitudes et schémas mentaux (tout ce qui constitue le

socle des routines qui s'avèrent si efficaces dans un environnement stable), de comprendre qu'ils sont obsolètes et de laisser advenir à la place de nouvelles représentations du réel.

A partir de là, ils pourront sans doute accepter de se laisser surprendre par leur créativité, leur intuition, et leur inspiration et passer à l'action sans passer à l'acte, selon des modalités adaptées à la situation dans sa radicale et dérangeante singularité.

Bien sûr, il faudra, pour cela, traverser quelques déserts arides et retourner plusieurs fois se ressourcer dans l'oasis fondamentale de la vision, de la vocation et du projet.

Il faudra aussi se résoudre à une forme de suspension, d'abstinence d'action, afin de s'épargner les échecs inhérents aux tentatives de solutions inadaptées car en phase avec un réel défunt, un réel fantôme, qui n'existe plus que dans la tête de celui et ceux qui l'ont vécu, hier...

Le coach expérimenté connaît ces trajectoires, en comprend les enjeux ; il sait créer les conditions de protection nécessaires à l'avancée et garde confiance dans l'issue positive du processus...

Lui-même en fait régulièrement l'expérience et explore régulièrement de nouveaux territoires de la pensée et de l'action, en lien avec son superviseur. En effet, cette épreuve humaine, pour être des plus courantes, ne peut se traverser seul(e) ...

Valérie PASCAL

"Il est plus facile de dissocier un atome, que de se débarrasser d'un préjugé."
A. Einstein



Parmi nos dernières missions...

Accompagnement individuel

Nous constatons l'augmentation de demandes de coaching pour des femmes, membres de comité de direction, auxquelles l'entreprise demande d'adopter un style plus nuancé, plus relationnel, moins confrontant, plus « rond », ...

Il nous semble qu'il y a là un élément à relier au contexte : sommes-nous arrivés à un point où les femmes, après avoir été encouragées à réussir en s'appuyant sur des modes de fonctionnement assez fortement inspirés des clichés de l'efficacité masculine (détermination, passage en force, assurance dans le conflit, pression sur les autres et sur soi-même, ...) sont invitées à s'en éloigner ? Cela constituerait-il les prémisses d'une évolution similaire concernant les styles managériaux attendus de leurs pairs du genre masculin ?

Nous faisons, en tout cas, un lien entre cette tendance et différents faits marquants dans la vie des organisations :

- Montée de préoccupations relatives à la souffrance et à la violence au travail, y compris pour les cadres supérieurs et dirigeants eux-mêmes (cf. l'étude sur la santé des dirigeants qui vient d'être lancée par le CJD et Malakoff-Médéric),
- Interrogations de plus en plus marquées sur les conditions nécessaires à la performance durable et aux limites intrinsèques de méthodes de management favorisant la réussite à très court terme, sans pouvoir véritablement l'ancrer dans des pratiques collectives, faute de partage et d'appropriation,
- Les derniers avatars de la réflexion sur le capital humain et la performance collective : les compétences techniques et individuelles sont insuffisantes pour aborder des situations mouvantes, complexes et impliquant des collectifs.

A signaler

- Valérie Pascal a été élue Vice-présidente de la SFCoach en février 2011.
- Passages & Co vous proposera bientôt un nouveau site internet, entièrement remanié, enrichi de textes nouveaux.



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

Le clin d'œil de l'été ...



Gerveau usagé, rejeté par la marée...
Crédit photo : V. Pascal -2011

Un projet, une question, une envie, un doute, ...

Contactez-nous pour échanger et bâtir ensemble le dispositif adéquat...

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.