

## Dans l'air du temps >>> Tenir parole : jusqu'où ?

Dans un contexte troublé, où l'actualité tant politique qu'économique nous livre, chaque semaine, son lot de mensonges avérés et d'oublis plus diffus des engagements pris, une petite réflexion sur la parole donnée me semble bienvenue, même si elle n'épuise pas le sujet.

### Tenir parole, qu'est-ce que cela signifie ?

- Savoir ce que je dis au moment où je le dis, y être (existence du sujet à un instant t),
- Me souvenir, plus tard, de ce que j'ai dit (continuité du sujet),
- Me souvenir de à qui je l'ai dit (l'autre existe durablement pour moi),
- Me sentir obligé, tenu par ce souvenir (qui est donc actif, agit tel un aiguillon).

Il y aurait ainsi trois piliers majeurs au « tenir parole » :

- Conscience et présence à soi (unité et congruence du moi)
- Conscience de l'altérité et présence à chaque autre singulier (ipséité),
- Rapport au temps : conscience d'être ensemble dans la durée.

La parole opère dès lors comme un fil, capable de *con-tenir* l'identité du locuteur dans le temps, mais aussi de *main-tenir* en relation celui/celle qui l'a proférée et celui/celle qui l'a entendue. Prononcée, elle ne peut être ignorée. Donnée, elle ne peut être reprise.

### Tenir parole, dans le cadre d'un rôle ou d'une fonction, est-ce différent ?

Dans sa pièce, « *Lucrece Borgia* », Victor Hugo propose une belle joute sur la valeur d'une parole donnée par un monarque.

(Acte II / Première Partie / Scène IV)

*Dona Lucrezia : Mais enfin, mon Alphonse, vous n'avez pas de raison pour vouloir la mort de cet homme.*

*Don Alphonse : Et la parole que je vous ai donnée ? Le serment d'un roi est sacré.*

*Dona Lucrezia : Cela est bon à dire au peuple. Mais de vous à moi, Alphonse, nous savons ce que c'est. Le Saint-Père avait promis à Charles VIII de France la vie de Zizimi, Sa Sainteté n'en a pas moins fait mourir Zizimi. Monsieur de Valentinois s'était constitué sur parole otage du même enfant Charles VIII, monsieur de Valentinois s'est évadé du camp français dès qu'il a pu. Vous-même, vous aviez promis aux Petrucci de leur rendre Sienne. Vous ne l'avez pas fait, ni dû faire. Eh ! l'histoire des pays est pleine de cela. Ni rois ni nations ne pourraient vivre un jour avec la rigidité des serments qu'on tiendrait. Entre nous, Alphonse, une parole jurée n'est une nécessité que quand il n'y en a pas d'autre.*

*Don Alphonse : Pourtant, dona Lucrezia, un serment...*

(Ce passage se fait mise en abîme, puisque c'est pour de bien mauvaises raisons que Don Alphonse s'y montre si valeureux et si droit.)

On y voit se confronter deux conceptions :

Selon Don Alphonse, la parole oblige. Les mots prononcés ont été symboliquement gravés dans le marbre. L'honneur est en jeu, bien sûr, mais il y a plus que cela : la notion de sacré émerge. Comme si la parole donnée engageait le locuteur non seulement vis-à-vis de son interlocuteur (l'autre), mais aussi à une forme de transcendance (l'Autre ?). Et ce d'autant plus que son rôle est important et va de pair avec une haute dignité.

Selon Dona Lucrezia, en revanche, tenir parole ne vaut pas pour les puissants. On est dans la *real-politik* : tenir parole serait trop contraignant pour la fonction ! On se lierait pieds et poings en se mettant en tête une telle exigence. Pour un Roi, ce n'est pas sérieux ! Le pragmatisme imposerait de dédaigner les mots prononcés et de les oublier aussitôt dits, si besoin. En effet, le Trône ne peut ni ne doit être mis en cage.

« Les promesses n'engagent que ceux qui les croient. » dit-on. Comme cela résonne amèrement dans nos démocraties modernes où certains (élus ou pas) semblent s'affranchir de la notion d'engagement, via la parole donnée.

### Mais tenir parole, sans verser dans la rigidité, est-ce seulement possible ?

Car, il faut bien le reconnaître, Dona Lucrezia, malgré son cynisme, n'a pas tort : le monde bouge. Les conditions ayant conduit à énoncer, voire à promettre, quelque chose peuvent avoir évolué peu après.

Dans ce flux d'événements remodelant continûment le contexte, comment rester fidèle à mes engagements, et à ceux qui m'ont cru(e), sans m'enfermer, me fixer, sans contredire ce qu'ils m'amènent à penser, aujourd'hui ?

Suite en page 2

Peut-être tout simplement en faisant référence à cette parole passée et en expliquant pourquoi et en quoi ma position a changé. C'est-à-dire en n'oubliant pas qu'il y en eut une autre. Mais aussi, bien sûr, en prenant garde de ne pas m'engager à la légère, trop hâtivement, sans tenter d'apprécier les possibles conséquences de ma parole. Celle-ci peut alors être vivante, évolutive, tout en restant sincère et puissante (porteuse d'effets), car *référente* pour tous, dans le temps.

### Quel rapport avec l'entreprise, le travail et le management, me direz-vous ?

L'entreprise n'échappe pas à l'emprise de la langue de bois, langue de vipère et de morts à la fois. Pourtant, les effets pervers de cette redoutable pratique sont bien identifiés. Alors même que l'institution prétend rechercher et valoriser la confiance, la défiance se répand. En effet, les règles du jeu sont connues de tous :

- Celui qui parle sait qu'il ne s'engage pas et pourra passer à d'autres idées et d'autres actions dès qu'il le souhaitera, sans jamais avoir à assumer ce changement de position, ni sans accompagner les autres dans cette évolution de sa parole.
- Les auditeurs savent que ses mots sont inconsistants. Coquille vides où l'on croit, au mieux, entendre les vagues...

Dans ces conditions, il est bien difficile de provoquer les mises en mouvement, de convoquer la motivation et de susciter l'enthousiasme toujours nécessaires pour relever les innombrables défis du quotidien, sans même parler des grandes aventures entrepreneuriales et des « Cap 2035 ».

N'est-ce pas pourtant la mission principale des dirigeants et managers : parler pour donner du sens et entraîner les collaborateurs dans l'action ?

### Et le coaching dans tout ça ?

Le coaching ouvre un espace où dirigeants et managers peuvent, à chaque séance, s'exercer à la pratique de la parole.

En parlant au coach, le client s'engage dans un processus où il dégage la signification de ses propres paroles et s'y tient lui-même, comme à un fil d'Ariane qui pourra le mener au centre du labyrinthe, là où son épreuve l'attend (son Minotaure personnel !), mais aussi l'aider à en revenir, changé et renforcé.

Durant un coaching, le client n'est bien sûr en rien obligé de tenir parole vis-à-vis du coach ; mais chaque manquement, chaque oubli d'une promesse faite, d'une décision annoncée, le renvoie à lui-même : que choisit-il vraiment ? Dans quelle direction veut-il s'engager et avancer – pas à pas, seul et avec ses équipes ?

Le rôle principal du coach est alors d'être le témoin *sensible* de ces questionnements/tiraillements, en lui renvoyant cette simple question : êtes-vous prêt à suivre votre parole là où elle veut vous conduire ?

Valérie PASCAL



Déliez vos nœuds ; tissez vos liens

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

Siège social :  
30, avenue du Gnl De Gaulle  
781 10 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](http://www.passages-co.com)

## Coaching d'équipe : pourquoi la co-animation ?

En période de rigueur, il peut être tentant pour les clients de chercher à rogner sur certains budgets en contestant le besoin d'une co-animation pour un séminaire ou un coaching d'équipe. Symétriquement, les consultants-coachs peuvent être tentés de justifier cette modalité d'intervention par des arguments objectifs (de préférence quantitatifs) : « à partir de x personnes dans l'équipe, il faut être deux. »

Pourtant ce type d'argumentaire minimise la véritable valeur ajoutée de la co-animation. En effet, s'il faut co-animer tout travail avec une équipe, c'est avant tout pour d'autres raisons :

- Tout d'abord, éviter la position de toute-puissance, en refusant de s'enfermer dans une lecture univoque de la situation et des problématiques de l'équipe, comme s'il n'y avait qu'une vérité. (Car la difficulté à faire avec la diversité de points de vue en leur sein est précisément un des problèmes que rencontrent souvent les équipes.)
- Mais aussi, modéliser, face à l'équipe, la capacité à coopérer et donner à voir les ajustements continus de places et de rôles qu'elle nécessite.

**Bel été à tous !**

**Rendez-vous à la rentrée pour de nouvelles missions !**