

PHILIPPE SARRAZIN

coach de cadres et de dirigeants en situation difficile



Depuis maintenant plusieurs années, je pratique mon métier de coach avec une vraie passion.

En effet, si mes clients tirent de nombreux bénéfices du travail que nous faisons ensemble, je reçois en retour une immense gratification du fait de les voir franchir des obstacles qui leur semblaient infranchissables et réussir des défis qui leur semblaient inatteignables, avec à chaque fois de grands changements positifs à la clé.

J'ai donc voulu partager avec vous quelques-uns de ces instants magiques quand, au cours d'une séance, face à une situation complexe, une voie s'entrouvre et les yeux du coaché s'illuminent.

En ce sens, j'ai rédigé ces "Brèves de Coaching" pour vous avoir tranquillement assis à mes côtés en train d'écouter mes échanges avec mon coaché, afin que vous aussi vous ressentiez la joie que ces moments uniques procurent.

Vous découvrirez dans les pages qui suivent, quelques exemples résumés de séances réelles vécues.

Bonne lecture,

Philippe Sarrazin

COACHING

N°1

Groupe industriel. Arrivé depuis environ 6 mois dans le poste, un directeur de Business Unit qui a un profil très commercial, est en difficulté face à son Directeur Technique.

Demande du coaché : "Mon Directeur Technique ne s'implique pas. Il en fait un peu à sa tête et surtout il ne fait pas ce que je lui demande. Je vais donc être obligé de faire preuve d'autorité avec lui et lui rappeler que je suis son patron. Je sais qu'il ne va pas apprécier. Donc, avant d'en arriver là, il y aurait-il d'autres solutions ?"

Coach : "Votre directeur technique est-il compétent pour faire ce que vous lui demandez ?"

Coaché : "Je n'en ai pas vraiment l'impression."

Coach : "Depuis combien de temps est-il à son poste ?"

Coaché : "20 ans environ, comme la plupart des collaborateurs de son équipe."

Coach : "J'imagine pourtant que jusqu'à présent il a quand même dû faire le travail qui lui était demandé. Est-il légitime aux yeux de ses collaborateurs ?"

Coaché : "Je ne sais pas. En tout cas, il les protège beaucoup."

Coach : "Avait-il le même comportement avec votre prédécesseur ?"

Coaché : "Je ne sais pas car celui-ci a quitté l'entreprise."

Coach : "A-t-il le même comportement avec ses autres interlocuteurs ?"

Coaché : "Je ne sais pas mais je peux me renseigner."

Coach : "Décrivez-moi le département technique."

Coaché : "Le département technique est composé de collaborateurs très compétents, considérés comme des experts. Ils sont un peu des stars. On ne peut pas leur dire grand-chose. D'autant qu'ils se sentent intouchables à la fois du fait de leur expertise indispensable à l'entreprise et du fait de leur ancienneté. Ils sont dans une sorte de bulle. Quand j'arrive dans leurs bureaux, j'ai le sentiment d'être sur une autre planète et que nous ne sommes pas dans la même entreprise. Le rythme est lent, je trouve qu'ils manquent de dynamisme, d'implication et de motivation, alors que nos enjeux sont forts aujourd'hui au niveau de l'entreprise."

Coach : "Et eux, comment vous perçoivent-ils quand ils vous voient ?"

Coaché : "Je sens une certaine méfiance. Ils doivent se demander ce qui va encore leur tomber dessus !"

Coach : "Comment pourriez-vous corriger cela ?"

Coaché : "Sans doute en adoptant leur rythme quand je suis dans leurs bureaux. Je

dois accepter de ralentir, de contrôler mon énergie, ma voix, mon débit de parole, etc. Comme l'on dit, à Rome, il faut être romain. C'est vrai que je suis très différent d'eux."

Coach : "En effet, peut-être pourriez-vous vous rapprocher d'eux en sortant de votre position hiérarchique et commerciale, et en adoptant plutôt une posture de chef de projet. Une façon de vous intégrer à leur équipe, de vous intéresser à leur travail et de suivre plus étroitement l'avancée de ce que vous leur demandez..."

Coaché : "Vous avez raison. Je vais adopter une posture différente à leur égard, même si elle ne correspond pas à ma nature profonde."

CONCLUSION

Suite à cette séance de coaching, le Directeur a bien appliqué cette stratégie. Elle lui a permis de résoudre sa problématique avec son Directeur Technique.

ENSEIGNEMENTS

Lors de sa prise de poste, le Directeur aurait dû prendre le temps de se renseigner, de connaître et de créer le lien avec son Directeur Technique.

De plus, son énergie, sa détermination, son fort tempérament commercial renforcés par les enjeux auxquels il est confronté, ne sont pas très compatibles avec le rythme et la culture des experts techniques de l'entreprise. Il aurait dû en prendre conscience avant d'entrer dans cette période de tension relationnelle.

COACHING

N°2

Le Directeur Financier récemment recruté se retrouve sur la sellette, du fait de son implication insuffisante aux yeux du Directeur Général.

Demande du coaché : "J'ai quitté mon ancien poste et mon ancienne entreprise pour venir chez son concurrent principal où je me trouve aujourd'hui. J'ai eu un certain nombre de problèmes personnels qui, je le reconnais, ont entaché mon comportement et mon implication dans mon nouveau poste. J'ai reçu un lourd avertissement de la part de mon Directeur Général et j'ai conscience que je risque ma tête aujourd'hui. Aidez-moi à remonter la pente et recréer la confiance avec mon DG."

Coach : "En dehors de vos problèmes personnels, avez-vous des raisons professionnelles qui freinent votre implication ?"

Coaché : "Non, pas vraiment. J'ai été débauché de mon ancien poste et je suis venu en toute conscience. De plus, je n'ai eu aucune mauvaise surprise en arrivant."

Coach : "Avez-vous des regrets concernant votre ancienne entreprise, et pour faire court, en avez-vous fait le deuil ?"

Coaché : "C'est-à-dire ?"

Coach : "Comment vous sentez-vous en pensant à votre ancien poste ?"

Coaché : "Ça va. Je suis parti en très bons termes. D'ailleurs, je continue à avoir des contacts avec mes anciens collègues. On se téléphone de temps en temps. J'ai même déjeuné avec le DRH, en toute transparence d'ailleurs avec mon entreprise actuelle. De toute façon, le monde est petit et tout le monde se connaît."

Coach : "Comment votre ancien DG a vécu votre départ ?"

Coaché : "Il a essayé de me retenir. Il m'a fait des contre-propositions, mais c'était trop tard."

Coach : "Trop tard ?"

Coaché : "Oui, j'avais déjà pris ma décision. Et d'ailleurs, je regrette de ne pas avoir eu la possibilité de lui expliquer le sens de ma décision. On avait d'excellentes relations. Je n'ai pas pu lui parler tranquillement à ce sujet, et j'ai le sentiment d'être un peu parti comme un voleur."

Coach : "Comme un voleur ?"

Coaché : "Oui. Il faut savoir que notre DG fonctionnait beaucoup à l'affect. Du coup, j'ai un peu le sentiment de l'avoir trahi. Et le fait de ne pas avoir eu l'occasion de lui parler avant mon départ me gêne."

Coach : "Donc, si je vous re pose la question du deuil, que me répondez-vous maintenant ?"

Coaché : "Sans doute que je ne l'ai pas fait complètement. Il est vrai que je suis toujours un peu attaché à mon ancienne entreprise, mes anciens collègues et mon ancien DG. Peut-être est-ce cela qui freine ma motivation et mon implication dans mon nouveau poste"

Coach : "Je pense en effet que cela influence. Je vous propose donc de faire en priorité ce travail de deuil de votre ancienne entreprise."

Coaché : "Volontiers. Je ne doute pas que cela va m'aider à regarder devant plutôt que de penser encore au passé."

CONCLUSION

Il s'est avéré en effet que ce travail de deuil était nécessaire. Depuis, le coaché a été confirmé dans son poste et a regagné toute la confiance de son Directeur Général.

ENSEIGNEMENTS

Dans tout changement, même volontaire se pose la question du deuil. Il est vital de ne pas l'escamoter et de bien vérifier que plus rien ne retient le coaché à son passé.

COACHING

N°3

Au sein d'une PME, filiale d'une entreprise américaine, spécialisée dans la vente en Europe de logiciels informatiques, le PDG qui est également Président des filiales européennes, décide de s'occuper exclusivement de l'Europe et de confier la direction générale de la France à son DAF. Celui-ci, jeune et compétent à son poste, n'a cependant pas d'expérience en termes de management et de direction d'entreprise. De plus, l'entreprise connaît depuis maintenant 4 ans une baisse notable de son chiffre d'affaires.

Demande du coaché : "Je viens d'être nommé au poste de Directeur Général de la filiale française. Je crois que ma nomination a été bien acceptée par mes anciens collègues. En revanche, ce qui me pose problème, ce sont les commerciaux qui ne font pas leurs chiffres. Comment faire pour changer cela, alors que je viens d'arriver dans le poste et que je ne voudrais pas court-circuiter la Directrice Commerciale ?"

Coach : "La Directrice Commerciale a-t-elle, elle aussi, bien accepté votre nomination ?"

Coaché : "Oui, pas de problème. On se connaît bien et on a de bonnes relations. Cependant, j'estime ne pas être légitime pour intervenir dans son domaine, car je n'ai aucune compétence commerciale. La seule chose que je vois, ce sont les chiffres qui sont mauvais. Et cela ne peut pas durer très longtemps sans mettre en danger la filiale."

Coach : "Qu'en pense la Directrice Commerciale ?"

Coaché : "Elle dit que les commerciaux ne sont pas bons et qu'ils sont même un peu feignants. Qu'elle aimerait pouvoir en recruter d'autres."

Coach : "Que fait-elle pour changer cela ?"

Coaché : "Comme ils sont en Province, elle les suit par téléphone. Elle les relance toutes les semaines pour savoir où ils en sont."

Coach : "Elle va les voir sur le terrain ?"

Coaché : "Non, parce qu'elle n'a pas le temps. C'est elle qui fait le plus gros chiffre de la société. Elle suit les plus gros comptes en région parisienne. Elle a d'excellents résultats."

Coach : "Tous les combien voit-elle les commerciaux ?"

Coaché : "Environ une fois par trimestre, je crois. Elle les fait venir à Paris."

Coach : "Une fois par trimestre ?"

Coaché : "Oui. Vous pensez que ce n'est pas suffisant ? Elle les suit régulièrement par téléphone."

Coach : "Pensez-vous, vous-même, que le téléphone suffise pour suivre et dynamiser des commerciaux qui ne font pas leurs chiffres ?"

Coaché : "Il est vrai que je suis étonné qu'elle ne soit pas plus sur le terrain avec eux. D'autant que quand je l'entends leur parler par téléphone, ce sont surtout des reproches et des critiques. Pour tout vous avouer, même si je l'apprécie, j'ai un doute sur ses réelles compétences en tant que manager commercial."

Coach : "Il s'avère en effet qu'avant de parler des commerciaux, il faut sans doute étudier le cas de leur responsable."

Coaché : "Peut-être. Mais je suis très gêné à l'idée de la remettre en cause. Je ne me sens pas légitime pour cela."

Coach : "Eh bien, je crois que cela va être le thème de nos prochaines séances de coaching. Vous aider à tenir le "lourd" chapeau de Directeur Général que vous portez maintenant, en osant regarder étroitement les compétences managériales de votre équipe d'encadrement !"

CONCLUSION

Suite à ce coaching, le Directeur Général a été lui-même sur le terrain à la rencontre des commerciaux. La Directrice Commerciale a accepté de se consacrer uniquement à ses fonctions commerciales grands comptes, lui évitant ainsi d'avoir à partir en Province pour tourner avec les commerciaux. Ce qui au final l'arrangeait par rapport à sa vie de maman (l'une des raisons pour lesquelles elle ne le faisait pas auparavant). Un nouveau Directeur Commercial est en cours de recrutement.

ENSEIGNEMENTS

L'une des responsabilités d'un Directeur Général est de s'assurer que les cadres dirigeants tiennent bien leur poste, notamment en termes de management. C'est uniquement dans ses conditions que la stratégie décidée au plus haut niveau de l'entreprise peut se concrétiser en réalité opérationnelle.

COACHING

N°4

Le Directeur Juridique d'une entreprise de services a un problème managérial avec l'une de ses meilleures collaboratrices.

Demande du coaché : "Ma plus proche collaboratrice en qui j'ai toute confiance me pose des problèmes depuis quelque temps. Elle se plaint qu'elle a trop de travail et qu'elle ne s'en sort pas. Malgré mes propositions de l'aider ou de la soulager de son travail, elle continue à maugréer. J'ai donc décidé de la convoquer pour un entretien de recadrage. Je vais lui rappeler sa fiche de poste et les termes de son contrat. Qu'en pensez-vous ?"

Coach : "Vous dites que c'est votre plus proche collaboratrice et que vous avez toute confiance en elle ?"

Coaché : "Oui, exactement. Elle est compétente et impliquée, à tel point que je lui ai confié le management d'une partie de l'équipe."

Coach : "Depuis combien de temps lui avez-vous confié ces nouvelles responsabilités ?"

Coaché : "Depuis 3 mois environ."

Coach : "Et depuis combien de temps se plaint-elle d'avoir trop de travail ?"

Coaché : "Depuis 3 semaines environ."

Coach : "Que vous dit-elle exactement ?"

Coaché : "Qu'elle est débordée, qu'elle ne s'en sort pas, etc. Pourtant, je lui ai proposé de la décharger d'une partie de son travail, mais rien n'y fait. Je ne comprends pas et je ne sais plus quoi faire."

Coach : "Il semblerait donc que le trop de travail ne soit pas la vraie raison."

Coaché : "Oui, mais alors, quelle serait la vraie raison ? Moi, je n'en vois pas."

Coach : "Vous connaîtrez la vraie raison à partir du moment où elle vous la donnera elle-même."

Coaché : "Mais je lui ai déjà posé la question. Elle me répond toujours la même chose et se plaint de l'excès de travail. Comment dois-je m'y prendre ?"

Coach : "Je vais vous faire une suggestion qui ne va pas dans le sens où vous vouliez aller. Me faites-vous confiance et êtes-vous prêt à jouer le jeu ?"

Coaché : "Pourquoi pas après tout ? Je n'ai plus rien à perdre."

Coach : "Très bien. Quand vous allez la voir prochainement pour son entretien de recadrage, surtout ne lui parlez pas de son travail. Posez-lui simplement la question suivante : Comment allez-vous ?"

Coaché : "Surprenant car je la convoque pour lui parler de son travail et pour la remettre sur les rails. Mais après tout, pourquoi pas."

Coach : "Parfait. Je vous propose de me donner votre feed-back dès la fin de votre entretien. A très vite, donc."

CONCLUSION

Le Directeur Juridique a bien suivi ma suggestion. Et il s'est avéré que c'était la bonne question à poser. Le problème de sa collaboratrice n'était pas un problème de surcharge de travail, mais un problème de communication avec son hiérarchie. Elle avait du mal à lui dire qu'elle ne s'en sortait pas avec ses nouvelles responsabilités de manager. Le problème de travail qu'elle évoquait n'était qu'un moyen d'attirer son attention sur sa situation.

ENSEIGNEMENTS

Les problèmes évoqués par les collaborateurs sont parfois des prétextes pour ne pas donner leurs vraies raisons. Il en va ainsi des réponses traditionnelles auxquelles le manager en général ne sait pas répondre comme "J'ai trop de travail", "Je n'ai pas le temps", etc.

COACHING

N°5

A 58 ans et après 25 ans de carrière dans l'entreprise, un cadre dirigeant se retrouve en situation d'échec professionnel, suite à un changement de poste.

Demande du coaché : "J'ai accepté de la part de mon Président un changement de poste il y a 2 ans et je n'ai pas les résultats escomptés. Malgré mon expérience, c'est beaucoup plus difficile que ce que j'imaginai. Je sens que je n'ai plus la même énergie pour me battre et réussir le challenge. Je n'aurai jamais dû accepter ce nouveau poste. Mes solutions aujourd'hui sont soit de m'accrocher en attendant que je puisse prendre ma retraite, soit de donner ma démission car je ne suis pas sûr de pouvoir tenir jusque-là. Je ne sais pas quoi faire, aidez-moi à voir plus clair."

Coach : "Que ressentez-vous à l'idée de vous accrocher au poste juste pour attendre votre retraite ?"

Coaché : "Je sens que ce n'est pas moi. Cela ne me correspond pas. Je ne pourrai pas tenir en faisant semblant et en cherchant des excuses à mes mauvais résultats."

Coach : "Que ressentez-vous à l'idée d'aller voir votre Président pour lui remettre votre démission ?"

Coaché : "J'aurai l'impression de le trahir ou tout au moins de fortement le décevoir. Je suis sûr qu'il ne l'accepterait pas. Il a beaucoup plus confiance en moi que moi en moi-même."

Coach : "Quelles autres solutions verriez-vous alors ?"

Coaché : "Justement, je n'en vois pas. Sauf une possibilité qui existe actuellement et qui est de prendre la direction d'une filiale à l'étranger. Mais à mon âge, je ne me vois pas repartir. De toute façon, ma femme ne voudrait pas."

Coach : "Au fond de vous, qu'aimeriez-vous ?"

Coaché : "J'aimerais être plus serein et avoir moins de pression sur les épaules. Pourquoi ne pas revenir dans mon ancien département pour y terminer ma carrière ? Mais il n'y a plus de poste, même si je n'ai pas été remplacé. Autrement, idéalement, ce serait que je prenne une fonction avec plus de recul, moins de challenge opérationnel, moins de pression surtout."

Coach : "Cela pourrait consister en quoi ?"

Coaché : "Je me suis déjà posé la question. Pourquoi pas une fonction de consultant interne, même si cela n'a jamais existé chez nous. Je connais quand même très bien le métier et l'entreprise. De plus, il y a beaucoup de jeunes talents qui sont arrivés ces dernières années. Je pourrai leur faire bénéficier de mon expérience. Maintenant, est-ce que mon Président accepterait ? Je ne le sais pas."

Coach : "Qu'est-ce qui pourrait donner envie à votre Président d'accepter ?"

Coaché : "Tout d'abord, mon Président m'apprécie. S'il prend conscience de l'état d'esprit dans lequel je suis aujourd'hui, il sera à l'écoute. Maintenant, je dois lui prouver l'intérêt et la viabilité d'une fonction de consultant interne. Il y a des arguments clés à utiliser avec lui. Je dois lui vendre l'idée et

donc je dois très bien me préparer pour cela."

Coach : "Eh bien, je vous propose que cette préparation de la présentation de ce projet à votre président fasse l'objet de nos prochaines séances. Qu'en pensez-vous ?

Coaché : "Cela me convient parfaitement. Pour la première fois depuis longtemps, je vois une issue à ma situation. Merci pour cela."

CONCLUSION

Ce travail de préparation fut fait et le Président se montra intéressé. Si ce n'est qu'il proposa à mon coaché une fonction de consultant externe, sous statut non salarié. Ce qui bien sûr ne correspondait pas à son souhait. Au final, nous avons travaillé sur un projet de sortie de l'entreprise qui s'est réalisé dans d'excellentes conditions pour les deux parties.

ENSEIGNEMENTS

Le coaching a permis à mon client d'entrevoir et de mettre en œuvre des solutions que lui-même, englué dans sa problématique, était incapable de voir.

COACHING

N°6

Dans une entreprise d'ingénierie, le Directeur Technique vient d'être recruté à la concurrence avec la promesse du PDG de prendre la Direction Générale de la filiale française. Heureux mais inquiet, il vient me voir à titre personnel pour être accompagné dans ses futures responsabilités.

Demande du coaché : "Je viens d'être recruté par le concurrent de mon ancienne entreprise avec la promesse d'être nommé Directeur Général, car le Président qui aussi le créateur de l'entreprise ambitionne un fort développement à l'international. Mon souci est que je n'ai jamais dirigé une entreprise et que je ne voudrais pas échouer, car c'est la motivation majeure qui m'a fait accepter de quitter mon ancienne entreprise. Je souhaiterais donc que vous m'accompagniez pour m'aider à réussir."

Coach : "Quand devez-vous prendre ce poste de Directeur Général ?"

Coaché : "Je ne sais pas, il n'y a pas de date précise pour le moment."

Coach : "Est-ce que le fait que vous preniez bientôt le poste de Directeur Général a été officiellement présenté aux collaborateurs de l'entreprise ?"

Coaché : "Non, car le Président ne veut pas en parler. C'est trop tôt de son point de vue. Il m'a quand même dit qu'il ferait en sorte que chacun comprenne que je suis son successeur désigné à ce poste."

Coach : "Cela veut dire qu'aujourd'hui, votre fonction officielle est Directeur Technique, et rien d'autre ?"

Coaché : "Oui, en effet."

Coach : "Que ressentez-vous par rapport à ça ?"

Coaché : "De l'impatience, pour ne pas dire une sorte de frustration. Je suis venu ici pour devenir Directeur général et non pas pour continuer à faire ce que je faisais déjà dans mon ancienne boîte."

Coach : "Et si par hasard, ce poste était plus long à venir que ce que vous souhaitez, que se passerait-il ?"

Coaché : "Je n'ose pas l'envisager. Cela remettrait en question ma venue ici. Sans doute que j'irai chercher ailleurs un poste qui corresponde plus à mes ambitions."

Coach : "Le mieux serait donc que vous y accédiez dès que possible. A quelles conditions, à votre avis, le Président vous nommera-t-il à ce poste ?"

Coaché : "Il est clair que je dois faire mes preuves. Notamment au niveau commercial. Car en tant que Directeur Général, j'aurai également la mission de développer le marché français."

Coach : "Et comment envisagez-vous cette mission ?"

Coaché : "C'est ce qui m'inquiète le plus, car je ne suis pas commercial. Et je sais que c'est un élément-clé pour mon Président, car il a besoin de s'appuyer sur moi pour se sentir libre de développer l'international."

Coach : "Je vois là un bon sujet de coaching. Sachant qu'en priorité, il vous faut réussir votre prise de poste et acquérir votre légitimité aux yeux de l'ensemble des collaborateurs."

Coaché : "En effet. Il faut donc prioriser les choses et commencer sans doute par travailler sur ma prise de poste. Il faut que je me montre un peu plus patient pour la suite."

CONCLUSION

A l'heure où j'écris ces lignes le coaching de prise de poste est en cours. J'ai bon espoir quant au fait que mon client obtienne le poste de Directeur Général en ayant su montrer ses capacités commerciales et de direction d'entreprise.

ENSEIGNEMENTS

Une erreur habituelle est de prendre un nouveau poste en négligeant la phase d'acquisition de légitimité. Arriver en terrain conquis, même fort de ses compétences et de son expérience est la dernière chose à faire. Encore plus de se tromper de fonction, en s'appuyant sur de simples promesses verbales, fussent-elles du Dirigeant lui-même.

COACHING

N°7

Dans une PME de distribution de produits du bâtiment, le Directeur Technique est nommé Directeur Général Adjoint. Il ne se sent pas compétent à ce poste et envisage même de donner sa démission pour reprendre une Direction Technique dans une autre entreprise.

Demande du coaché : "Je viens d'être nommé Directeur Général Adjoint. Je m'entends très bien avec le Directeur Général et d'ailleurs, je partage son bureau. En revanche, je ne me sens pas compétent au niveau managérial. Peut-être vaudrait-il mieux que je cherche un poste technique ailleurs. Je ne sais pas. Pouvez-vous m'aider ?"

Coach : "Comment se fait-il que vous avez accepté ce poste ?"

Coaché : "Il s'agit d'une réorganisation imposée par notre maison-mère."

Coach : "Vous avez donc accepté à contre-cœur ?"

Coaché : "Oui et non. C'est vrai que le poste m'intéresse et que d'autre part cette réorganisation est une bonne chose pour notre filiale. Mais j'apprends la gestion des problèmes humains."

Coach : "C'est-à-dire ?"

Coaché : "Je ne me sens pas à l'aise dans les conflits."

Coach : "Et en dehors des conflits, comment vous sentez-vous dans la peau d'un manager d'équipe ?"

Coaché : "Je ne me sens pas très à l'aise. En fait, je n'ai pas vraiment d'idée sur ce que je dois faire ou ne pas faire, et encore moins par où commencer. Je me sens démuni."

Coach : "Comment faites-vous depuis votre prise de poste ?"

Coaché : "Je laisse venir et j'improvise. Pour le moment, ça va car je n'ai pas encore eu de vrai problème."

Coach : "De "vrai" problème ?"

Coaché : "Oui, comme celui que je pressens avec un collaborateur qui devient vindicatif."

Coach : "Que se passe-t-il avec ce collaborateur ?"

Coaché : "Il se plaint sans vraies raisons et réclame des soi-disant améliorations pour les salariés, en se mettant lui-même dans la boucle bien évidemment."

Coach : "Quels types d'améliorations ?"

Coaché : "Des demandes concernant bien sûr les salaires, les horaires et les conditions de travail. J'ai l'impression d'être devant la télé !"

Coach : "Bon, nous allons travailler sur ce cas spécifique. Maintenant, une fois cette problématique résolue, comment envisagez-vous votre statut de Directeur Général Adjoint ?"

Coaché : "Il est vrai que si je surmonte cette difficulté, cela me donnera beaucoup plus confiance en moi et cela renforcera ma légitimité dans ce poste aux yeux des autres collaborateurs."

CONCLUSION

Le problème avec ce collaborateur vindicatif fut réglé. Il s'agissait en fait, au travers de ses revendications, de l'expression d'un désaccord qu'il avait par rapport à un changement de responsabilités.

ENSEIGNEMENTS

La peur des tensions et des conflits est généralement la cause majeure des craintes du manager. Savoir y faire face et les traiter sereinement lui permet de construire sa confiance et d'assurer sa légitimité aux yeux des collaborateurs.

COACHING

N°8

Le Directeur Général d'une PME dans les services se plaint de son Comité de Direction qui fonctionne très mal. Pas d'écoute, des tensions palpables, pas de décisions utiles et encore moins d'actions. Le Directeur Général se sent porter seul le poids de l'entreprise.

Demande du coaché : "Je ne peux pas m'appuyer sur mon Comité de Direction. Les réunions sont pesantes, dérapent toujours dans les délais et je passe mon temps à régler les dissensions alors que ces réunions devraient être des moments privilégiés de réflexion et de décisions. Pouvez-vous m'aider en rendant mon équipe plus efficace et plus productive, de manière à ce que je me sente un peu moins seul aux commandes."

Coach : "Comment est composé votre Comité de Direction ?"

Coaché : "Il est composé de la Responsable Marketing, du Directeur Commercial, du DAF, de la DRH, du Directeur Technique et de moi-même bien sûr. Soit 6 personnes."

Coach : "Quelle est la légitimité des uns aux yeux des autres ?"

Coaché : "Voilà déjà une partie du problème. Il y a déjà un clivage entre les anciens et les nouveaux, c'est-à-dire un clivage de la part de certains qui considèrent être porteurs de l'histoire de l'entreprise. Mais il y a également le clivage entre les opérationnels et les fonctionnels qui soi-disant n'en font pas assez en ces temps difficiles. Sans parler des tensions entre le commercial et le technique. Comme vous le voyez, les choses ne sont pas simples."

Coach : "Y a-t-il quelques fois des alliances entre certains d'entre eux, en fonction des sujets ?"

Coaché : "Oui, en effet. C'est d'ailleurs assez intéressant à constater. En général, ce sont des alliances de deux contre un troisième."

Coach : "Et ces alliances sont parfois tournées contre vous ?"

Coaché : "Tout à fait. Je dois reconnaître que cela m'agace d'avoir à me justifier."

Coach : "Avoir à vous justifier ?"

Coaché : "Oui. Quand un choix important est à faire, ou une décision importante est à prendre, j'ai tendance à leur imposer, car j'ai peur que l'on y passe des heures sans arriver à se décider."

Coach : "Comment généralement s'organise le débat ou les discussions au sein de votre Codir ?"

Coaché : "C'est simple. J'ai l'impression d'être dans une cour de récréation. Tout le monde veut prendre la parole et parle en même temps, personne ne s'écoute, et c'est plus un jeu d'argumentation pour décrier les arguments de l'autre. Et bien sûr, tout le monde veut tirer la couverture à soi."

Coach : "Et que faites-vous dans ce cas-là ?"

Coaché : "Pour caricaturer, je dirai que je compte les points. Et je finis par mettre fin au débat pour décider tout seul."

Coach : "Je pense qu'il serait bon de commencer par un coaching de l'équipe à ce niveau-là. Organiser le process de la réunion de Codir en mettant en place des règles du jeu au niveau de la communication et de l'écoute. Cela commencera à mettre de l'huile dans les rouages. Qu'en pensez-vous ?"

Coaché : "Je suis parfaitement d'accord avec vous. Comment souhaitez-vous procéder ?"

Coach : "Je vais assister à votre prochaine réunion de Codir, avec l'accord bien sûr des participants. Nous allons donc travailler en tout premier lieu sur comment leur présenter cette démarche."

Coaché : "Cela me convient parfaitement. Merci"

CONCLUSION

Le coaching du Directeur Général s'est transformé en coaching de son Comité de Direction. Cela a principalement consisté à mettre en place une organisation et un process de déroulement de réunion.

Cela a permis une amélioration nette de la communication, de l'écoute et donc de l'efficacité de leurs réunions de travail qui sont maintenant tenues dans les délais impartis.

ENSEIGNEMENTS

Une équipe performante s'appuie sur deux leviers : la cohésion entre les membres, au travers de la qualité de la communication et de la relation, mais aussi l'efficacité de ses process de fonctionnement. Il est d'ailleurs plus souvent facile de commencer par ce deuxième levier. L'on voit ainsi rapidement combien il contribue à l'amélioration du premier.

PHILIPPE SARRAZIN

coach de cadres et de dirigeants en situation difficile



Voilà. Il est temps, à présent, de quitter votre siège virtuel à mes côtés et de vous poser la question :

"Et moi, n'aurais-je pas besoin et envie d'être coaché ?"

Si la réponse est oui, contactez-moi à phs@sarrazin-coaching.com.

Je vous dis donc à bientôt pour notre première séance !

Philippe Sarrazin

1 bis, villa Alexandrine
92100 Boulogne
Tél. : 01.46.94.68.65
sarrazin-coaching.com
