

COACHING DE CADRE

ACCOMPAGNEMENT D'UNE PRISE DE POSTE

Une petite société financière, filiale française d'un groupe Anglo-saxon, vient de nommer sa Secrétaire Générale. Celle-ci, issue du sérail, est confrontée à l'hostilité manifeste de son ancienne collègue devenue aujourd'hui sa plus proche collaboratrice. La DRH nous demande de l'aider à sortir de cette situation conflictuelle.

LE CONTEXTE

La filiale française fonctionne comme un cabinet d'experts, bien payés, autonomes et protégés. La nomination d'une Secrétaire Générale intervient à l'occasion d'une réorganisation structurale, avec l'arrivée d'un nouveau Directeur Général. Cette réorganisation génère des inquiétudes et altère le climat au sein de l'équipe. L'affrontement « public » entre la Secrétaire Générale et sa N-1, qui refuse de lui obéir, met en jeu l'autorité même du nouveau Directeur Général et cristallise le malaise ambiant.

LA MISSION

Pour sortir de cette situation, le consultant comprend qu'il doit aider la Secrétaire Générale à donner du contenu à son poste et du sens à ses projets de changement pour son équipe.

Par le biais de réunions individuelles d'accompagnement, le coaching consiste à l'aider à « absorber » l'antagonisme fort de sa collaboratrice, à objectiver les situations, à l'outiller pour qu'elle puisse gérer seule la confrontation et à la sensibiliser à une approche stratégique de son terrain en l'aidant à se constituer un réseau d'alliés.

Ces réunions permettent de « défocaliser » la Secrétaire Générale de son problème avec sa collaboratrice pour la recentrer sur la prise en main de l'ensemble de son service. Cette prise en main passe par la formalisation de ses objectifs pour l'équipe, des changements attendus, des rôles et responsabilités de chacun et de sa stratégie de communication...

Parallèlement, ces réunions sont l'occasion d'analyser chaque incident avec sa collaboratrice en l'amenant à prendre du recul et à « rejouer » la situation en adoptant différentes attitudes et comportements.

Enfin, un séminaire de mobilisation avec l'ensemble de l'équipe est l'occasion pour la Secrétaire Générale de présenter un projet de service partagé et d'amener ses collaborateurs à y contribuer.

LES RÉSULTATS

L'intervention permet de sortir du conflit interpersonnel « par le haut » en faisant émerger un projet commun et mobilisateur dans lequel chacun trouve sa place. Un esprit de solidarité s'installe dans les principes de travail de l'équipe.