



COACHING

Résoudre une crise, préparer l'avenir

Résoudre un dysfonctionnement apparu au sein d'un comité de direction, en profiter pour accompagner l'ensemble des dirigeants et directeurs opérationnels d'une PME en forte croissance.

► Le contexte

FAIRE FACE À UNE OPPOSITION INTERNE DANS UN COMITÉ DE DIRECTION

Cette compagnie d'assurance, filiale d'un grand groupe financier, est créée en 2000. Depuis, elle connaît une croissance exponentielle sur un marché décrit comme saturé qui se révèle en pleine révolution tant dans son mode de fonctionnement que dans ses produits. Le fondateur-directeur général recrute son propre comité de direction. A quatre, ils développent la société qui, 5 ans après la signature de son 1^{er} contrat, génère un CA de 1,4 Mds d'euros, avec une rentabilité de 17 %.

En 2002, un consultant en organisation de BPI est appelé pour aider l'entreprise à mettre en place une infrastructure et une organisation capables d'accompagner la croissance et les ambitions stratégiques du directeur général.

Deux ans plus tard, l'organisation se stabilise et fonctionne bien, mais connaît un souci quand un des membres du CODIR entre en opposition avec la ligne directrice. La non-adhésion de ce dirigeant, les non-dit, et autres difficultés relationnelles déstabilisent le comité de direction et menacent de le fissurer. Le CODIR et le directeur général ne savent plus comment affronter le problème. La situation devient une réelle menace à la vitesse de croissance projetée pour cette entité de 50 personnes.

Le consultant en place conseille au CODIR de faire appel à un coach pour l'aider à assainir les relations entre ses membres et pour aider le directeur général à prendre une décision vis-à-vis du directeur en question.

► La mission

COACHING D'ÉQUIPE, COACHING INDIVIDUEL, TEAM BUILDING

Le coaching démarre avec un « 360° » pour tous les membres du CODIR faisant prendre conscience à chacun de l'urgence de la situation.

Le coaching recrée les conditions d'une communication entre les membres du CODIR ; il les aide à partager au lieu de s'opposer, les incite à remettre en question les problèmes relationnels. Les membres du CODIR se rendent compte que la croissance exponentielle de la compagnie et sa rentabilité sont mises en danger. Ils décident d'affronter la situation, d'agir pour aider le directeur à retrouver une culture plus adaptée à son mode de fonctionnement. Ils se répartissent sa charge de travail, changent leurs habitudes et leur organisation.

Le coaching remet en cause en profondeur les process, l'organisation, la manière de penser, de travailler, aux niveaux individuel et collectif. Le travail sur les valeurs facilite la création d'un processus de recrutement avec un énoncé clair des qualités attendues chez les futures recrues.

Après un coaching d'équipe, c'est à un coaching individuel que chaque directeur, y compris **le directeur général**, souscrit.

Puis, sentant la nécessité de décliner les bénéfices aux équipes opérationnelles, l'entreprise demande à BPI d'organiser des séminaires de team building avec chaque équipe ainsi qu'un coaching des responsables opérationnels.

► Les perspectives

DE BONNES PRATIQUES POUR ASSURER L'AVENIR

Les bénéfices sont nombreux et divers :

- les relations interpersonnelles sont consolidées,
- une charte de fonctionnement est établie,
- les axes de progrès sont identifiés pour améliorer la cohésion inter et intra-équipe,
- l'organisation, les rôles et responsabilités de chacun sont clarifiés,
- les pistes d'amélioration pour casser les silos entre les équipes et réunir tout le monde autour d'une vision stratégique partagée sont dégagées.

Appréciation du DG

« Le coaching a permis de clarifier ma pensée, d'organiser et mettre du concret dans mes intuitions, sensations et convictions, de les formaliser, d'être challengé sur mes idées et mes pratiques.

Il est extrêmement important de pouvoir les partager en toute confiance, la solitude du directeur général ne m'a jamais pesé, mais il est essentiel de pouvoir échanger sur les sujets RH, les relations avec les équipes, de mettre en place des réflexions stratégiques en toute confiance. »