

1. Contexte et demande

X est responsable du département A au sein de l'entreprise B.

Suite à un burnout survenu il y a environ un an et demi et à une maladie qui nécessite des traitements lourds, X s'est arrêté de travailler pendant une période de plusieurs mois. Il reprend aujourd'hui le travail, dans un mi-temps qu'il espère élargir rapidement.

Pendant son absence, c'est Y, adjoint de X, qui a pris la direction de l'équipe. Il a tenu ce rôle avec compétence tout en préparant en parallèle – et en réussissant ! – la formation de chef de département.

Le retour de X invite chacun à reprendre ses marques et devient une opportunité pour mettre au point ce qui n'avait pas été fait auparavant, c'est-à-dire a minima :

- ✓ Se mettre d'accord sur une vision du département (ambition de développement, objectifs à court et moyen terme).
- ✓ Identifier clairement le rôle et le périmètre de chacun en fonction de ses appétences, de ses compétences et des attendus de l'environnement.
- ✓ Mettre en place un mode de fonctionnement efficace qui permette à chacun de bien remplir son rôle.

Le retour de X provoque aussi des émotions de part et d'autre :

▶ Du côté de l'équipe.

L'équipe a finalement vécu la période écoulée comme une prise d'autonomie et peut craindre une régression dans une forme d'allégeance à réaffirmer.

▶ Du côté de Y.

Y a assuré l'animation du département pendant plus d'un an. Il doit maintenant assumer de reprendre sa place d'adjoint, avec une relation à l'équipe et à l'environnement à repositionner.

▶ Du côté de X.

X vit des contraintes multiples : ménager sa santé, s'investir pour reprendre son poste, prendre soin de son adjoint, restaurer un lien de confiance avec l'équipe.

La Direction a pris soin du retour de X – par la présence de son Directeur Général au sein du département pour accueillir X le jour de sa reprise par exemple – et les différentes parties prenantes (X, Y, équipe) ont été entendues par le DRH Z.

1.1. Demandes

Z demande une intervention pour soutenir la reprise de X et consolider le binôme formé avec son adjoint.

X, exprime :

- ✓ le besoin de trouver un mode de fonctionnement adéquat avec son adjoint
- ✓ l'envie de réussir à briser la glace avec son équipe qu'il sent en retrait
- ✓ le souci d'aligner la volonté qu'il a de travailler en équipe et l'image de décideur solitaire qu'on lui renvoie

Y souhaite mettre en œuvre une relation responsable-adjoint ajustée et efficace et demande du soutien pour faire ce chemin personnel. Il apprécie l'opportunité de faire un point sur son fonctionnement managérial à travers cette démarche d'accompagnement. Y manifeste aussi son souci que l'équipe ne soit pas absente du travail mené. Il note que l'équipe a besoin de reconnaissance.

2. Eléments de diagnostic

De fait X et Y font partie de la zone de leadership de l'équipe. X est le leader responsable, nommé par la structure.

Pour qu'une équipe puisse fonctionner de manière efficace, il est nécessaire que la zone de leadership soit claire, structurée et cohérente. Lorsque ce n'est pas le cas, le système est insécurisé, des jeux psychologiques entre les personnes apparaissent et le malaise peut croître jusqu'à aller à de la démotivation, du désinvestissement voire de l'absentéisme.

Pendant l'absence de X, Y est devenu le leader effectif avec conscience et enthousiasme, ce qui a permis à l'équipe de bien vivre l'absence de son leader responsable.

Le retour de X crée de fait un événement perturbant l'équilibre du groupe : l'alignement du binôme devient crucial pour que l'équipe, après une régression normale et temporaire, reprenne efficacement son activité.

Cet alignement ne va pas de soi car il n'avait pas vraiment été traité avant le départ de X. En outre, ce qu'a vécu chacun dans la période fait que de nouveaux enjeux individuels sont apparus, complexifiant la relation.

Le point de Y concernant la prise en compte de l'équipe est pertinent : le besoin de reconnaissance de l'équipe a déjà été bien pris en compte par la visite de Z et la présence du directeur lors de la reprise de X. Il reste néanmoins important d'avoir une communication claire et ouverte qui consolide la sécurité du groupe.

3. Proposition d'intervention

Compte tenu des éléments de diagnostic ci-dessus, nous proposons de concentrer notre intervention sur la restauration d'un leadership solide. Pour ce faire, deux coachs accompagneront chacun individuellement et interviendront ensemble pour faire travailler le binôme. Sur ce dernier point, la présence des deux coachs est importante pour que la position de médiateur ne soit pas instrumentalisée.

Trois objectifs sont visés par cette intervention :

- Travailler individuellement sur les enjeux et le positionnement de chacun, en créant un espace :
 - ✓ d'écoute où chacun puisse restaurer une parole sur ses ressentis, ses croyances, ses doutes dans l'exercice de sa fonction ;
 - ✓ de réflexion et de questionnement autour des enjeux (les siens propres et ceux du binôme, ceux de l'équipe), des forces et axes de progrès souhaités ;
 - ✓ d'apprentissage pour poser le cadre d'une relation.
- Définir et mettre en place les modes de fonctionnement du binôme responsable-adjoint :
 - ✓ Niveau de responsabilité, processus de prise de décision, mode de gestion des différents dossiers à traiter, circulation de l'information, rythme de travail
 - ✓ Expliciter les enjeux de chacun et se soutenir pour les prendre en compte.
 - ✓ Travailler sur une représentation commune du positionnement de l'équipe au sein de Z et porter cette identité dans l'ensemble des actions qui seront entreprises en 2012 tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'équipe (direction et départements).
- Modéliser par les interactions des deux coachs un travail en binôme performant.

En outre nous prévoyons une rencontre avec l'équipe pour communiquer sur le travail engagé et l'entendre sur ces besoins par rapport à ce travail.

3.1. Modalités

Nous alternerons donc des séances individuelles et des séances de travail en binôme.

Nous proposons d'organiser une séance d'2h de cadrage de l'intervention avec le DRH dans laquelle nous préciserons les indicateurs de mises en mouvement du binôme et la communication auprès de l'équipe. Une séance de bilan avec les mêmes personnes permettra de regarder le travail réalisé et de définir quels sont les besoins éventuels pour que la structure pérennise le résultat.

Le tableau ci-dessous récapitule le type de travail et les personnes concernées.

OBJET	DUREE	PARTICIPANTS	DATES
Cadrage	2h		
Travail binôme	3 * 2h30 = 7h30		
Restitution à mi-parcours	2h		
Réunion de l'équipe	1h		
Séances individuelles	6 * 2h = 12h		
Bilan	2h		

4. Présentation des intervenantes

4.1. Christine BUORS

De formation universitaire (DEA d'informatique), Christine Buors a exercé pendant une dizaine d'années son métier d'ingénieur en informatique en tant qu'ingénieur de recherche, chef de projet, évaluateur auprès de la Commission Européenne, chez Gap Gemini puis Verilog (PME).

En rentrant chez Schneider Electric, au sein de structures internationales, Christine est devenue manager d'équipe en transition et chef de projets transverses. La conduite du changement et l'innovation dans les fonctionnements humains sont devenus son centre d'expertise.

Ces expériences avec des équipes multiculturelles et pluridisciplinaires ont développé sa conscience de la complexité des organisations et de l'ambiguïté et l'incertitude des situations managériales. La formation et la certification de Manager Coach (Coach & Team – Didascalis) a complété sa formation initiale et son expérience en entreprise.

Depuis 2007, Christine a orienté son activité vers l'accompagnement des personnes en dynamique de développement et l'accompagnement des équipes dans leurs enjeux. Elle est co gérante et associée de Didascalis.

4.2. Laurence COMBES

Après une expérience opérationnelle de manager puis de Responsable de Formation au sein d'une usine du Groupe Danone, Laurence Combes a poursuivi sa carrière dans plusieurs organismes prestataires de conseil et de formation en management. Depuis 12 ans, elle exerce en cabinet dans les domaines du Management des Ressources Humaines et d'accompagnement du changement.

De formation scientifique en Biologie, elle a progressivement construit son identité professionnelle en combinant sa connaissance des sciences sociales (Master de 3ème cycle en Gestion des Ressources Humaines - IAE Lyon III), sa connaissance du fonctionnement humain (praticien *Ennéagramme* – Institut

Français de l'Ennéagramme – Paris) et sa pratique de la formation des hommes en entreprise (formation et certification « *Coach & Team* » – Vincent Lenhardt – Didascalis, Chambéry).

Laurence est co gérante et associée du cabinet Didascalis spécialisé dans l'accompagnement du changement organisationnel et le développement des managers en entreprise.

5. Conditions de succès

L'efficacité du processus d'accompagnement dépend de la qualité de la relation qui s'instaure entre le commanditaire, le bénéficiaire et son coach, qualité relationnelle que nous qualifions d'alliance ; l'alliance s'entend de la nature d'une relation qui se maintient avec les inévitables frustrations qui jalonnent l'atteinte d'objectifs communs.

Nous nous engageons à mettre en évidence les blocages qui empêcheraient la situation de changer et qui constitueraient des défenses pour les personnes concernées.

6. Règles

Les règles sont instituées pour offrir un cadre protecteur à chacune des personnes (accompagnée et accompagnante) et peuvent faire l'objet d'une confrontation.

▶ Pour les séances de travail en binôme, nous poserons les règles de fonctionnement suivantes :

- ✓ Confidentialité : ce qui est dit dans ces temps de travail reste dans le binôme. Le processus peut être partagé avec l'équipe.
- ✓ Loyauté : chacun s'engage à ne pas exploiter les informations qu'il a pu recueillir de manière déloyale pour rentrer en compétition avec l'autre ou s'en servir contre lui. L'esprit de coopération est favorisé par rapport à l'esprit de compétition.
- ✓ Réactivité : chacun s'engage à dire ce qui lui convient ou pas à propos du contenu et du processus. Parce que nous ne voyons pas les mêmes choses, mais nous apprenons les uns des autres.
- ✓ Responsabilisation : chacun parle en son nom (« je ») et est responsable de formuler ses attentes et ses besoins.
- ✓ Non dévalorisation et bienveillance : ces moments de travail sont aussi un lieu d'expérimentation et d'apprentissage. Chacun a le droit de ne pas savoir avant de savoir et de ne pas comprendre. Chacun s'engage à la vigilance sur son attitude vis-à-vis de lui-même et vis-à-vis de l'autre afin de favoriser une pédagogie de croissance. Un regard bienveillant dénué de jugement est cultivé.

▶ Pour les séances de travail individuel nous posons le cadre suivant :

- ✓ Confidentialité : le contenu des séances de coaching est par définition confidentiel. Chaque partie prenante peut par contre à tout moment demander une entrevue à l'une des autres parties à condition de rester en transparence, c'est-à-dire de préciser l'objet de la rencontre et d'en faire une restitution.
- ✓ Assiduité et ponctualité : chacun s'engage à prévenir l'autre en cas de d'impossibilité de présence ou de retard. Une séance de travail non effectuée est une séance replanifiée
- ✓ Coresponsabilité : chacun est partie prenante dans la réussite des objectifs décrits dans le présent document
- ✓ Réactivité : chacun s'engage à dire ce qui ne lui convient pas à propos du contenu et du processus.

Par ailleurs, la déontologie exprimée globalement dans les points suivants sera appliquée :

- Informer lorsque les problèmes soulevés sortent des compétences du coach.
- Expliciter les fondements théoriques utilisés.

- Disposer d'un lieu de supervision.

7. Budget

Le taux horaire de cette intervention est de 230€ HT / heure. Ce prix s'entend hors frais de déplacements, estimés à 100 euros par rencontre.

OBJET	EFFORT	COUT EUROS HT
Cadrage	2*2h = 4h	
Séances de coaching	2*12h = 24h	
Restitution mi-parcours au DRH	2*2h = 4h	
Travail du binôme	2*7h30 = 15h	
Bilan	2*2h = 4h	
TOTAL		

8. Indicateurs de mise en mouvement

Le

Pour le client B

Pour Didascalis