

Management



Work

CULTIVEZ
VOS TALENTS

Coaching : comment ressusciter un dinosaure ?

Peut-on raccrocher les wagons quand on se sent dépassé sur le plan managérial ? Oui... Mais au prix d'une sérieuse remise en question. Démonstration avec le cas de Thomas.

T

Thomas, 42 ans, est un professionnel chevronné et apprécié. Directeur commercial, il a débuté chez un poids lourd du marketing en ligne avant de rejoindre il y a dix ans une PME du même univers, où il a pris du galon. Il manage à l'expertise, ayant toujours LA réponse idoine aux questions techniques. Jusqu'en 2018, quand son entreprise avale une start-up. Il prend la responsabilité de l'équipe de vente. Son service passe de 14 à 22 personnes. Emballé, il nourrit une belle ambition pour tout le monde. Patatras ! Deux mois plus tard, le chiffre d'affaires s'écroule de 40%. Même son équipe historique, championne des contrats, perd pied. «J'étais sonné ! Que se passait-il ?

En plein déni, Thomas accuse le manque de chance, la stratégie risquée, le DG, le président... Cela n'arrange rien.

Je n'avais plus la gagne», raconte-t-il. Dérouté par la technicité des produits de sécurisation des données commercialisés par l'ex-start-up, il vit un véritable choc culturel. «Je me sentais incapable de gérer des collaborateurs dont je ne décodais pas la façon de faire et que je maîtrisais encore moins», résume-t-il.

Discussion houleuse

Coincé dans ses habitudes, il peine à transférer ses compétences et à apprendre de ses nouveaux collaborateurs. Du coup, il s'entête dans ses pratiques. Plus grave, alors que les équipes de vente ont été regroupées sur un même site près de Paris, des tiraillements apparaissent entre les anciens et les nouveaux, qui doivent en outre faire le deuil de leur chef précédent. Convoqué par le big boss, Thomas a une discussion houleuse avec lui. «Es-tu, oui ou non, l'homme de la situation ? Si tu ne redresses pas la barre, il faudra se séparer», lui intime le président.

En plein déni, Thomas accuse le manque de chance avec les clients, peste contre le rachat de la start-up, «mal pensé et inutile», le produit trop sophistiqué, la stratégie risquée, le DG, le président... Evidemment, cela n'arrange rien. Heureusement, Thomas fait un petit retour sur lui-même et prend conscience qu'il a sa part de responsabilité dans les difficultés du moment. «Et si c'était moi qui ne savais pas manager ? Que faire pour renouer avec le succès ?» Il en parle à des amis, prend du recul. Et s'interroge : comment est-ce que je manageais avant le rachat, quels sont mes atouts et mes faiblesses... Lui sautent alors aux yeux deux handicaps : son manque d'agilité et son inexpérience dans la gestion d'équipes composées de personnalités au caractère et au vécu contrastés. Trop figé dans son expertise, trop sûr de lui, il n'a pas vu le monde évoluer, ni la nécessité d'adopter une posture de coach pédagogue et facilitateur, désormais capitale pour tout manager. Saura-t-il endosser ce nouveau costume ? Nos spécialistes se sont penchés sur son cas. *

➔ Par Marie-Madeleine Sève

REGIS CINTAS-FLORES, SH CAEN, F. SÉVARD/AUDIENCIA, DR

Les conseils des experts



FRANÇOIS ENIUS
Coach de dirigeants.

“LE MODÈLE MANAGÉRIAL FONDÉ SUR L'EXPERTISE A SES LIMITES”

«L'expérience de Thomas est trop monolithique. Elle l'a mené à réitérer des pratiques efficaces, basées sur son expertise technique. Or il est tombé sur un os: la nouveauté. Dans ce cas, le mieux consiste à se poser, plus vite qu'il ne l'a fait, et à remettre ses méthodes à plat. Comment je m'y prenais avant? Qu'attend de moi l'ensemble de mon service? Quel levier utiliser pour que la greffe prenne entre mes équipiers? Jusqu'alors, Thomas faisait du management mais, comme M. Jourdain pratiquait la prose, sans le savoir, à l'instinct, avec des collaborateurs qui lui ressemblaient. Dans un environnement mouvant, il faut s'adapter, transmettre, impulser une intelligence collective et inclusive. Le mot-clé est l'agilité. Une aptitude qu'on acquiert en expérimentant des situations inédites. Sans jamais perdre confiance: se dire “je suis capable d'amener une équipe à gagner dans un domaine que je ne connais pas”, c'est 60% du boulot de fait!»



PASCAL DUPRAZ
Entraîneur d'équipes de football, à Toulouse, puis à Caen, auteur, avec Frédéric Rey-Millet, d'*Une saison avec Pascal Dupraz. Leçons de leadership* (Alisio).

“IL FAUT PRENDRE LA SITUATION COMME UN CHALLENGE”

«Thomas a dû sortir de sa zone de confort. Pourquoi ne pas regarder la situation comme un défi? En ébranlant ses certitudes, cela le poussera à avancer. Au foot, on est remis en question à chaque match. A Caen, notre management est transversal. Un conseil de performance se réunit chaque semaine, avec deux personnes du staff technique et six joueurs. On y évalue la stratégie de jeu, en vue de retrouver la gagne le jour J. Avec les fins de contrat, les prêts ou les transferts, les joueurs sont remplacés par tiers tous les ans. Alors, j'écoute beaucoup en entretien individuel. Il faut bien connaître chaque élément pour réaliser les meilleures compositions. J'incite Thomas à écouter de près tous ses collaborateurs, à saisir leur fonctionnement, pour créer de bonnes associations. Les gens qui se sentent considérés deviennent positifs. Plutôt que de se protéger, Thomas doit encourager.»



JEAN-MICHEL MOUTOT
Enseignant-chercheur en conduite du changement à Audiencia, auteur de *Passez en mode workshop* (Pearson).

“L'ENJEU EST DE DEVENIR UN HOMME RESSOURCES”

«L'histoire de Thomas est typique du manager historique, maître des clés et des process, avec une légitimité validée par l'expertise. Dès que le contexte change, il a un réflexe défensif. Sa priorité, c'est de réussir la fusion des deux équipes. Plutôt que d'additionner les entités, il doit en créer une nouvelle, en empruntant un peu des usages de chacune. Par exemple, le rythme des réunions ne sera ni hebdomadaire comme dans l'équipe 1, ni mensuel comme dans l'équipe 2, mais bimensuel. Pour que la mayonnaise prenne, il renouvellera les objectifs et mêlera des éléments des deux équipes sur des microprojets. Cela évitera les crispations. A deux conditions: soigner le casting selon les sujets et laisser des marges de manœuvre aux intéressés, afin qu'ils trouvent leurs propres façons de travailler ensemble. En se mettant en retrait, Thomas se positionnera en homme ressources et non plus en sachant.»



DENIS MONNEUSE
Sociologue du travail et fondateur du cabinet Poil à gratter, auteur de *Errare managerium est: 30 erreurs à éviter pour devenir meilleur manager* (Dunod, à paraître).

“UN BON MANAGER DOIT AUSSI APPRENDRE À DÉSAFFIRMER”

«Une fusion est toujours fragilisante. Le premier réflexe, c'est de faire un copier-coller de ce qu'on maîtrise pour se rassurer. Thomas a intérêt à désapprendre ses habitudes pour s'adapter au plus vite à la nouvelle configuration. Mais si l'on sait apprendre, on sait rarement désapprendre! Après avoir pris conscience de l'inadéquation de sa posture, Thomas doit d'abord mener un travail de deuil. Il ne s'agit pas d'oublier ni de refouler, mais d'évoluer vers un autre style, plus collaboratif, au service de ses collaborateurs, sur le modèle du “servant leadership”. Il doit aussi se rassurer: en troquant un modèle de management has been contre un modèle plus moderne et plus inspirant, il ne perdra pas la face. Pour s'inspirer, Thomas devrait participer à des formations interactives ou à des communautés de métier, où s'échangent expériences et bonnes pratiques.»

LE DÉNOUEMENT...

Après cette remise en question, Thomas a constitué des binômes de travail mêlant les collaborateurs de la start-up à ses coéquipiers historiques, par affinités. Chacun était ainsi chargé de vendre ses produits chez le client de l'autre. Cela a permis de développer de nouveaux marchés, de créer des liens entre les collaborateurs et de les faire gagner en compétences techniques. Thomas a si bien réussi qu'il est pressenti pour opérer la fusion des équipes lors d'un futur rachat.