

# Un cas, une analyse : " A l'aide, je suis nommée DG !"

[ 01/07/09 - 10H20 Enjeux-Les Echos ]

**"Histoires de coaching" vous propose, à travers l'étude d'un cas concret rencontré par un coach, de mieux cerner la démarche de ces professionnels de l'accompagnement.**

Frédéric Chenu a "coaché" une jeune femme qui, longtemps dans l'opérationnel, doit prendre un poste de directeur général.

Fondateur de **Change-Over**, Frédéric Chenu intervient auprès des dirigeants, des managers et leurs équipes en France et à l'international. [fchenu@change-over.fr](mailto:fchenu@change-over.fr)

**LE CAS : se préparer à assumer de nouvelles fonctions.**



Lors de la première séance, Sylviane, déterminée, raconte qu'elle vient d'être nommée par son président à la tête d'une entreprise de cartonnage industriel dans laquelle elle travaille depuis 10 ans. Excellente communicante, elle a été choisie pour son dynamisme et ses compétences dans son métier. Mais cette jeune femme n'a jamais exercé la fonction de directeur général. " *J'ai besoin d'aide pour faire ce nouveau pas en avant, je vais devoir m'imposer auprès de mes collègues masculins et de tous ceux auprès desquels je travaillais au quotidien* ". En attendant, elle reste directeur opérationnel dans une des filiales de la société, auprès du numéro trois du groupe. Il a encore besoin d'elle pour piloter l'activité mais elle doit se préparer à ses nouvelles responsabilités. " *Mon ancien patron ne veut pas me lâcher, je ne maîtrise pas le calendrier de ma nouvelle prise de fonction et je suis encore très dans l'opérationnel, j'ai du mal à prendre de la hauteur* ".

**L'OEIL DU COACH : Sylviane peine à définir un cadre clair à ses fonctions.**

Un collaborateur de talent " propulsé " à des fonctions de direction, c'est fréquent. Sylviane va devoir développer une posture de DG et définir son nouveau territoire, particulièrement dans sa relation avec son président tout en lâchant son ancien job. Mais il lui manque, comme souvent dans ce cas, les moyens d'établir sa légitimité dans son nouveau rôle. Maîtrisant mal les contours de sa nouvelle fonction, elle peine à définir un cadre clair : contenu, timing, limites à poser pour éviter de se faire déborder et envahir par des tâches d'exécution... Elle craint, également, de ne pas savoir faire face aux multiples sollicitations : celles de son ancien patron, celles de son nouveau président... L'objectif, lors de notre première rencontre, a été de lui faire prendre conscience de la nécessité de " contractualiser avec ses patrons, l'ancien et le nouveau " : définir le périmètre et la communication autour de sa prise de fonction. Et afin de renforcer sa confiance en elle et sa légitimité, elle a besoin d'ancrer ses ressources et de valoriser ses propres capacités à prendre la main.

**UNE SOLUTION : renforcer les ressources.**

Deuxième session de travail : Sylviane m'annonce avoir dit à son président ce qu'elle voulait mettre en oeuvre et de sa vision du timing de sa prise de fonction. Elle s'est appuyée sur les " cartes créatives ", un outil projectif qui nous a permis, lors de la première session, de concentrer le travail sur ses capacités, ses qualités personnelles à l'aide d'images afin de bien faire ressortir ses talents d'aujourd'hui. Puis, toujours avec ce même outil du photolangage, elle a imaginé comment elle se sentira lorsque, dans six mois, elle aura réussi " à prendre sa place ", une fois sa prise de fonction achevée. Pour aider Sylviane à faire ce pas en avant, le travail du coach consiste à renforcer ses ressources, à l'amener à se projeter dans " un état désiré " futur. La confiance en soi sur sa capacité à " prendre sa place de DG " vient nourrir le sentiment de légitimité.

**REPERE pour en savoir plus**

**Photolangage.**

Les techniques de photolangage visent à favoriser les processus associatifs, c'est-à-dire la mise en marche de l'activité de liaison et de symbolisation. Le fait que le sujet réponde à la question posée à l'aide d'une photo va permettre la mise en place d'un espace de jeu entre mobilisation de la pensée en images et mobilisation de la pensée en idées. La photo, objet médiateur, va inviter l'imaginaire et la symbolisation qui en résulte transforme l'affect en sentiment par la parole.