



Coaching dans le cadre d'une gestion de crise ou situation critique. Par Jean-Pierre Bekier PCC enrichi par un groupe de coaches université d'été ICFF.

Parfois, au cours de son existence une entreprise, peut être amenée à connaître une période néfaste, une crise ponctuelle, ou un évènement particulier, qui déstabilise totalement les structures fondamentales de l'entreprise.

« La carte n'est pas le territoire » disait Alfred Korzybski père de la sémantique générale. Notre langage est un descriptif de notre expérience. La représentation des choses ne sont pas les choses elle mêmes. Chaque acteur de l'entreprise face aux conditions de cette crise, aura une approche différente selon sa subjectivité, et son expérience vécue. Ce fait engendrera d'importantes divergences au sein de l'équipe, quant à la stratégie, aux prises de décisions, et la politique à adopter face aux constats de la situation.

De toutes évidences durant cette période dite « critique », l'entreprise est amenée, à modifier d'urgence ses stratégies, et sa vision globale. Le moral, l'efficacité, la motivation, les communications interpersonnelles de l'ensemble des ressources humaines, se trouvent affectées et affaiblies.

On pourrait dire de même pour l'organisation, la pérennité, et le devenir qui, sont sérieusement remis en cause. Cette déstabilisation, réduit considérablement la marge de manœuvre des dirigeants, une perte de confiance, de valeur, d'identité peut s'instaurer. Autres éléments, la crédibilité vis-à-vis des clients et l'impact direct sur le chiffre d'affaire, et les ventes ? Le stress subit par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, les dépenses non budgétées.

Autre problématique possible, la divulgation par la presse au grand public, qui peut saisir l'opportunité de certaines rumeurs, et ses conséquences à posteriori. Durant cette période critique, le rythme de l'entreprise s'accélère. Les prises de décisions, s'effectuent très rapidement, mais sûrement ne laissant pas de place à l'erreur, car cela peut engendrer de lourdes pertes.

Enfin comment se comportent les dirigeants, les salariés, les actionnaires ? Autant de facteurs qui peuvent aggraver la situation.

Paradoxalement si elle ne tue pas l'entreprise, une crise permettra de remettre en cause le système de valeurs et ainsi de grandir. Elle porte en elle une opportunité de croissance.

L'intervention d'un coach dans la gestion de la crise.

Accompagnement systémique, qui portera sur les éléments suivants :

- Aider à la reprise les décisions prises.
- Donner du recul par une rétroaction.
- Restaurer des repères et travailler sur le système des valeurs.
- Positionner le niveau de responsabilité des acteurs de la crise.
- Mettre à jour, exprimer, réduire les peurs,

- Faciliter la prise de décisions justes et de qualité, sous stress.
- Développer la créativité de tous.
- Face à l'urgence : apaiser, redonner confiance, être disponible.
- De faire prendre conscience comment la crise agit sur le dirigeant tout en prenant conscience comment le dirigeant agit sur la crise.
- Faciliter les échanges et faire ainsi baisser la « pression ».
- Tout particulièrement le management de l'agressivité et des tensions.
- Adapter l'entreprise à cet environnement aux contours incertains qui ne permet pas de fortes structures de communication.
- Recadrer la crise en opportunité et s'ouvrir à la croissance.
- Mise en place d'indicateurs pour anticiper la crise suivante.
- Aider à faire diminuer les rumeurs.
- Préparer à la sortie de crise.
- Aider à la communication extérieure.

Les compétences que devra témoigner le coach :

- Rester centré sur les objectifs.
- Être créatif.
- Être à l'écoute.
- Être vigilant à ce que les décisions ne soient pas prises trop vite.
- Porter un méta regard.
- Aider à la gestion du stress.
- Maintenir le cap avec souplesse et flexibilité.
- Faire preuve de calme et de capacité à apaiser.
- Maintenir une attitude de recul, de clarté et de confiance en lui.

Qui coacher ?

Les dirigeants (coaching individuel), mais aussi le middle management (coaching d'équipes) : Organiser des espaces-temps de paroles sur une crise longue durée pour prendre en compte les frustrations.

Les plus values du coaching pour le client :

- Meilleur qualitatif
- Rompre la solitude du ou des dirigeants
- Restauration de la confiance.
- Permet de rebondir sur la crise, et de tirer des opportunités.
- Permet d'oser faire.
- Permet à nouveau la prise de risque, le passage de la créativité vers l'action.
- Sortir de la crise plus rapidement, gain de temps ? Critère à mesurer.
- Cheminement dans la crise de meilleure qualité.