

Histoires de coaching : savoir rechercher l'exception.

« Histoire de coaching » propose, à travers l'étude d'un cas concret de mieux cerner la démarche d'accompagnement des coachs. Etienne Roy expose ici le cas d'un expert-comptable confronté à une multiplicité de choix qui engagent l'avenir du cabinet dont il est l'un des associés.

LE CAS : un expert-comptable créatif, paralysé par la somme des initiatives à prendre

L'homme est l'un des trois associés d'un cabinet d'expertise comptable en pleine réorganisation car l'un d'eux songe à prendre sa retraite depuis déjà deux ou trois ans en cédant ses parts mais ne parvient pas à franchir le pas et l'autre, en arrêt maladie depuis un an, doit cesser son activité professionnelle. Jusque là, les deux autres associés étaient les principaux moteurs du cabinet, notre homme, initialement expert salarié du cabinet, étant devenu associé quelques années plus tôt mais sans l'avoir vraiment choisi. Depuis six mois, il se retrouve donc seul à devoir diriger le cabinet, racheter les parts de l'un et de l'autre, intégrer au moins un nouvel associé, recruter de nouveaux salariés... Tout cela sans s'y être préparé.

L'OEIL du coach : du non-choix au choix assumé

Je rencontre un homme en pleine confusion face à l'ampleur et à la diversité des décisions à prendre. Il se raconte comme subissant tout ce qui lui arrive et de son récit émerge sans cesse un sentiment d'impuissance. J'apprends, lorsque qu'il parle de son histoire, qu'il est

issu d'un système familial modeste dans lequel tout le monde a toujours refusé promotion et responsabilité. Il avoue ne s'être lui-même jamais vraiment demandé ce qu'il avait envie de faire, pour ses études ou pour construire sa vie. Pourtant, dès que je l'interroge sur ce qu'il souhaiterait aujourd'hui, ses propos sont très précis sur ce qu'il faudrait faire pour gérer et faire évoluer le cabinet, mais aussi pour organiser sa vie privée. Je m'étonne de l'écart entre cette posture de plainte et d'impuissance et la présence d'idées très claires sur le thème : « et si c'était autrement ? » Je lui propose d'essayer d'identifier et d'explorer les moments de sa vie où il a pu pleinement suivre ses envies et réaliser ses objectifs.

DES SOLUTIONS : aider à se recentrer sur soi-même

« Dans quel type de situation avez-vous eu le sentiment de faire vraiment ce que vous vouliez, de piloter votre vie, de construire et de réaliser vos objectifs » ? En réponse, mon client évoque immédiatement sa jeunesse de sportif de haut niveau. Nous avons donc cherché ensemble à décortiquer les stratégies alors mises en place dans le champ sportif afin de les transposer dans le champ professionnel. Nous avons examiné par analogie chaque décision qu'il convenait de prendre pour la bonne marche de l'activité du cabinet, puis redéfini peu à peu les objectifs de développement du cabinet à deux ou trois ans, en tenant compte de son souhait de rester vivre dans la même région, travailler quatre jours sur cinq pour pouvoir s'occuper de ses enfants, continuer à faire du sport... Le but du questionnement était de favoriser un recentrage sur l'essentiel et ainsi de le remettre en situation de prise de décisions pertinentes.

Repères : la « recherche d'Exceptions »

Dans le champ théorique de l'Orientation Solutions, la « recherche d'Exceptions » est un outil qui permet de détendre la tension créée autour de l'objectif à atteindre. Un questionnement extrêmement précis

et progressif amène le client à se centrer non pas sur son objectif mais sur le repérage et l'analyse des moments et de circonstances, proches ou lointaines, où un problème du même type a été surmonté. Dans notre cas -devoir reprendre les rênes d'un cabinet d'expertise et faire face à de multiples problématiques -il s'agissait d'identifier les stratégies développées par le jeune compétiteur sportif. Un minutieux travail de modélisation puis de transfert dans l'actualité, ont déverrouillé les blocages les uns après les autres.

Pour en savoir plus

Etienne Roy, qui pratique l'accompagnement d'équipe et le coaching individuel, dirige le cabinet Koalto.

eroy@koalto.com

Le Manager orienté solutions, François BALTA, Catherine LAINE, Jean-Louis MULLER et Etienne ROY, Paris, ESF Editeur, 2005, réédité en 2006.

Construire les solutions plutôt que gérer les problèmes, Etienne Roy, in Guide du management et du leadership, Chapitre 19, Paris, Retz, 2007