



Publié le 14 février 2010

## **Un cas, une analyse : "le coeur a ses raisons"**

" Histoire 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. Étienne Roy expose le cas d'un quinquagénaire, directeur d'une filiale d'un grand groupe industriel qui, à la suite d'un petit incident coronarien et d'un arrêt de trois mois, prend conscience qu'il doit enclencher un changement radical dans sa vie professionnelle pour préserver sa santé.

### **LE CAS : un cadre dirigeant décide d'intégrer sa santé comme priorité stratégique**

L'homme qui me contacte dirige une filiale d'un grand groupe industriel dans lequel il a fait l'essentiel de sa carrière, travaillant toujours davantage au fil des ans. Il sort d'une convalescence de trois mois, suite à un petit incident coronarien, pendant laquelle il ne s'est pas vraiment éloigné de ses soucis professionnels, ordinateur et téléphone portables l'ayant suivi jusque sur son lit d'hôpital... " Je vois bien que mes trois mois d'arrêt m'ont amené à me questionner sur ce que je devrais faire pour ne plus travailler autant, mais dès que j'ai repris le boulot, j'ai recommencé à faire la même chose qu'avant et je vois bien aussi que je cours ainsi le risque que ce soit nettement plus grave la prochaine fois. J'ai envie que quelque chose change, mais je ne sais pas par où prendre le problème. "

### **L'OEIL DU COACH : adaptation ou changement de système ?**

À travers son récit, je perçois que cet homme est piégé depuis plusieurs années dans un système qui l'a amené à dire toujours " oui " à son patron et à ses collaborateurs, à

prendre en charge toujours plus de choses, à travailler le week-end... Il est encore dans une démarche d'aménagement, de petits réglages, tout en étant parfaitement conscient que cela ne va pas suffire. Sa demande ne relève, typiquement, que d'une intervention très ponctuelle : une séance d'une demi-journée avec comme référentiel l' « orientation solutions ». Ce n'est pas une demande de coaching de développement mais le besoin du feed-back d'un professionnel capable de l'aider à appréhender les choses différemment.

## **DES SOLUTIONS : si c'était autrement, comment cela pourrait-il être ?**

Mon intervention consiste d'abord à poser à mon client la " question miracle " : " Imaginez que vous vous réveillez un petit matin et que tous vos problèmes actuels ont été résolus, vous ne savez pas comment mais cela n'a aucune importance. Par miracle, au saut du lit, quelque chose de nouveau s'ouvre devant vous. Que se passe-t-il ? ". Sa réponse fuse : " Eh bien, c'est très simple, je bosse moins, je garde mes 30 minutes de gym cardio tous les jours, je me centre sur trois projets stratégiques : deux au niveau de mon entreprise et un qui est "moi, ma santé" ; je délègue plein de chose et je ne gère plus tout un tas de petits problèmes opérationnels, je refuse certaines missions transversales qu'on me confie régulièrement, qui dévorent du temps et de l'énergie et qui me détournent de ma mission principale... ". Dégraisser l'agenda " Et quoi d'autre encore ? " Au fur et à mesure, il apparaît manifeste qu'il a plein d'idées sur ce qui serait alors différent pour lui, ses collaborateurs, son patron, sa famille, ainsi que sur les interactions avec tous ses interlocuteurs. " Et quel serait le premier petit pas à engager pour aller vers cette nouvelle situation " ? Il sort son agenda, le passe au crible en supprimant à peu près la moitié des réunions déjà inscrites, m'assure que sur ses 200 mails quotidiens, il ne traitera plus que ceux en relation avec ses trois projets stratégiques et basculera les autres sur ses collaborateurs... " Le système est tel, me dit-il, que de toute façon si ce n'est pas moi qui décide de me centrer exclusivement sur ces trois projets-là, personne d'autre ne le fera ".

## **REPÈRES : " question-miracle ", " questionnement circulaire ", " conscientisation "**

Théorisée par le thérapeute américain Steve de Shazer (1940-2005), un des fondateurs des thérapies brèves et de l'approche " orientation solutions ", la question-miracle propose à un interlocuteur d'imaginer que son problème est résolu comme par enchantement. Accompagné dans son questionnement par un professionnel, il peut faire un saut dans le futur sans se poser la question de savoir par quelles étapes il faut passer.

## **Agir dans le présent**

Autre outil de l'orientation solutions, le " questionnement circulaire " ainsi qualifié, car il n'invite pas à un descriptif figé mais à la dynamique des relations et du changement. Il vise à aider l'interlocuteur à se faire le maximum de représentations de cet état futur, pour lui et pour les autres, à imaginer les différences dans ses interactions avec son environnement. Il ne se préoccupe pas du passé, mais cherche à aider à agir dans le présent et à se projeter dans le futur.

## Le premier "petit pas"

Une fois l'état futur suffisamment nourri de représentations, il faut identifier le premier "petit pas" à engager "pour aller vers", celui qui demande peu d'énergie, qui va être facile à faire et qui, dans le même temps, va être un levier pour amorcer d'autres changements. Lors du "petit pas", il y a souvent la conscientisation par la personne que, de fait, elle a déjà mis en place des "petites" choses qui vont déjà dans le sens désiré. Au cours de l'échange avec le coach, il y a effectivement un travail de confirmation que quelques "petits pas" ont été réalisés "sans le savoir". Cela faisait sûrement des mois, voire des années, que ce dirigeant avait réfléchi sur ce qu'il voulait et ne voulait plus. Mais, comme souvent en situation de changement, il était pris dans les mailles des interactions avec les uns et les autres et aux prises avec un système qui le poussait à ne pas changer : patron, collaborateurs, famille, chacun interagit avec une forme historique de l'idée de ce que l'on est et non une forme qui pousse à changer. En fin d'entretien, l'énergie perceptible sur le visage et au niveau du corps de ce dirigeant, comme la mise en acte immédiate via l'agenda indiquaient que la voie du changement était ouverte !

Pour en savoir plus :

- **Le Manager orienté solutions**, François BALTA, Catherine LAINÉ, Jean-Louis MULLER et Étienne ROY, Paris, ESF Éditeur, 2005, réédité en 2006.
- "Construire les solutions plutôt que gérer les problèmes." par Étienne Roy, in **Guide du management et du leadership**, Chapitre 19, Paris, Retz, 2007.
- **Clés et solutions en thérapie brève**, Steve DE SHAZER, Bruxelles, Satas, collection "Le Germe", 1985, rééd. 1999.
- **Explorer les solutions en thérapie brève**, Steve DE SHAZER, Bruxelles, Satas, collection "Le Germe", 1988, rééd. 2002.
- **Au-delà des miracles**, Steve DE SHAZER, Bruxelles, Satas, collection "Le Germe", 2007.

Etienne Roy