

## Les experts-comptables s'ouvrent au coaching (2°)

30/06/2021



A côté du coaching individuel, il est possible de recourir au coaching d'équipe, afin de faire avancer un groupe vers un objectif commun et de désamorcer des tensions. Second volet de notre mini-enquête.

Fusion de deux cabinets qui nécessite d'harmoniser les pratiques, arrivée de nouveaux associés dans un Codir, problèmes relationnels au sein de l'équipe dirigeante, croissance rapide qui nécessite de faire s'entendre anciens et nouveaux collaborateurs... Ce sont autant de situations où le coaching d'équipe peut s'avérer utile. Comme pour une approche individuelle, il s'agit de faire émerger des ressources en amenant les individus à se questionner, à se repositionner puis à s'engager vers un objectif commun.

Hervé Granet, dirigeant du cabinet comptable Axens et lui-même en formation de coach, a eu recours plusieurs fois au coaching d'équipe, notamment pour son Codir : "Un Codir peut avoir des moments plus ou moins forts, plus ou moins compliqués. Le

coach d'équipe est là pour remettre du lien, aider à résoudre des difficultés relationnelles, des divergences de vues, au service de la stratégie. Souvent, les difficultés naissent d'une mauvaise communication entre les membres du groupe".

Concrètement, le coaching de groupe se construit par des séances collectives : "Le groupe ne doit pas être trop important : au maximum 10 personnes, explique la coach Len Andrieux. Chacun parle de soi pendant les deux premières séances, raconte comment il se définit, qui il est... Le coach crée un «safe space», un espace de confidentialité et de confiance et rassure les participants sur le fait que rien ne sortira de la séance". Les participants peuvent notamment émettre des craintes sur le fait que ce qu'ils vont dire sera rapporté à la direction et pourrait leur nuire, ce en quoi le coach doit les rassurer.

## **Luttes de pouvoir**

"Il est important d'amener les gens à coopérer, à travailler ensemble pour un but commun, plutôt qu'à collaborer, c'est-à-dire travailler les uns à côté des autres, précise Len Andrieux. Souvent, je suis sollicitée par des dirigeants qui me disent : Cette équipe ne travaille pas bien ensemble, il y a des rétentions d'informations, cela nuit aux résultats. Lors des séances, on s'aperçoit que les blocages émanent de petites choses comme l'ignorance des besoins de l'autre, ou bien des questions de pouvoir... Le plus souvent, il n'y a pas de volonté de nuire mais des réflexes liés à une peur de perdre son pouvoir, qu'il faut détecter et désamorcer".

Si le dirigeant du cabinet sollicite un coaching, il ne doit cependant pas y être totalement étranger. "Le dirigeant donne le La dans son entreprise, rappelle Véronique Noyau, coach et fondatrice de Noyauandco. Peut-être n'a-t-il jamais posé et partagé sa vision de l'entreprise ? Peut-être a-t-il du mal à donner un sens à ses équipes ? La communication est souvent le nerf de la guerre". Lors des séances, les participants apprennent le point de vue des autres, voire se mettent à leur place afin de mieux comprendre comment ils fonctionnent et ce qui les motive. "Il faut pouvoir se représenter où l'on se situe et quelles sont les zones de confort de chacun pour trouver comment mettre les bonnes ressources aux bons endroits", résume Véronique Noyau.

## **Besoin de sincérité**

Comme pour un coaching individuel, une participation sincère et honnête est indispensable. Un expert-comptable se souvient : "Mon cabinet a entamé une fusion avec un autre il y a quelques années et un coaching d'équipe a été organisé, rassemblant 40 associés de part et d'autre. Un groupe de trois coachs a travaillé à créer le rapprochement et la cohésion d'équipe mais cela n'a pas marché. L'équipe dirigeante d'en face avait un problème de reconnaissance et d'entente interne, sur lequel le coaching n'a pas mis le doigt. Ces problèmes internes ont fini par ressurgir et nous n'avons pas signé la fusion, pour des raisons diverses. D'ailleurs, j'ai appris après coup que l'équipe dirigeante de l'autre cabinet avait fini par se séparer".

Dans la période actuelle, le recours au coaching d'équipe devrait s'amplifier, selon les spécialistes : "La taille grandissante des cabinets, le nombre toujours plus important d'associés justifient, entre autres, de se faire accompagner par un coach pour mieux manager", estime Hervé Granet. Par ailleurs, la crise sanitaire ayant généralisé le travail à distance, un coach peut aider à ressouder et engager les équipes.

*Lire aussi Les experts-comptables s'ouvrent au coaching (1°)*

Olga Stancevic

---

**Source URL:** <https://www.actuel-expert-comptable.fr/content/les-experts-comptables-souvrent-au-coaching-2deg>