

Capital

2,70 €

N° 189
Juin 2007



Capital

www.Capital.fr



SARKOZY
Ses copains
dans le business

p. 18



M. Bouygues



V. Bolloré

SUCCÈS

p. 32

**Super U en
superforme**

**La nouvelle Twingo
peut-elle
relancer Renault ?**

p. 48

20 PAGES D'ENQUÊTES SUR LE PLUS GROS CHANTIER DU PRÉSIDENT

Fonctionnaires, le dossier qui fâche

p. 52

Sont-ils trop nombreux ? Faut-il
les payer plus ? Travaillent-ils assez ?
Leurs avantages sont-ils justifiés ?

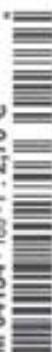


Entre 4 et 10% de rendement par an
**Les meilleurs placements
(presque) sans risque**

p. 118

BEL : 3,70 € - CH :
8,50 FS - CAN : 7,25 \$C -
D : 4,50 € - ESP : 4,50 € -
GB : 4 € - GR : 4,50 € -
ITA : 4,50 € - LUX : 3,70 € -
PORT CONT : 4,50 € -
DOM. MAY. SPN :
Avec : 4,80 € - MAROC :
35 DH - TUNISE :
3.500 DTU - Zone CFA
Avec : 4.700 CFA - Zone
CIP Avec : 1.200 CFP

M 04134 - 189 - F : 2,70 €



Chef ! J'ai

A.P. 11

Pascal Vancutsem a suivi Thierry Regnier sur quinze séances.

Thierry Regnier, 39 ans, directeur commercial Asie Pacifique chez Dell

J'ai décroché le poste que je visais grâce à mon coach

SON PROBLEME

Annoncer à sa direction qu'il rêvait d'un poste à l'international. Il craignait que la mise en avant de ses bons résultats ne passe pour de la vantardise.

LA SOLUTION DU COACH

Développer son réseau en interne, non pas en parlant de lui mais en s'intéressant aux projets des autres. Efficace : il a été nommé directeur Asie Pacifique.

Nouvelles fonctions, conflit avec un collègue, stress... Le coaching peut vous aider. Nos conseils pour convaincre votre patron de le financer.

Comment ça, vous ne connaissez pas de coach ? Vous voulez dire que vous n'en avez jamais consulté ? Vous ne seriez pas en train de vous laisser un peu aller sur le plan professionnel, vous ? Non, on ne plaisante pas ou à peine. Au train où vont les choses, un cadre sans coach sera bientôt aussi incongru qu'un metteur en scène new-yorkais dépourvu de psy. PSA, Total, Thales, L'Oréal, EDF... désormais 90% des entreprises du CAC 40 en proposent à leurs managers, selon le Syndicat des organismes de conseil (Syntec). Parti des grandes entreprises, le mouvement se démocratise rapidement. Alors la prochaine fois que vous serez confronté à une difficulté professionnelle, plutôt que de ressasser, stresser et casser les oreilles de votre conjoint le soir avec vos sempiternels «problèmes de boulot», pensez à demander un coaching. Voici comment l'obtenir et en profiter un maximum.

Dans quelle situation un coach est-il utile ?

Une sorte de psy qui connaîtrait le business et serait payé par la boîte pendant des mois, voire des années, pour écouter vos états d'âme et vous conseiller dans tous les domaines ? Ce serait sans aucun doute formidable mais, à moins d'être un P-DG du CAC 40, oubliez cette formule de luxe aussi appelée «coaching de dirigeant». Pour bénéficier d'un accompagnement, le commun des cadres

Envie de prolonger le débat sur les coachs ? Participez à notre forum sur

www.Capital.fr

Vous avez eu une expérience, positive ou malheureuse, de coaching ? A l'occasion de cet article, retrouvez notre forum de discussion. Vous pourrez y déposer votre témoignage et débattre avec d'autres lecteurs.

besoin d'un coach

doit avoir à surmonter un problème précis. «Et strictement professionnel», prévient Robert Zuñi, du cabinet Excelia. Exemple: vous êtes incapable de communiquer avec votre nouveau boss? C'est pour le coach. En revanche, si vous avez un problème avec l'autorité en général ou si vous vous interrogez sur le sens de la vie, vous devrez sonner à une autre porte.

Le cas le plus fréquent de recours au coaching est très concret: la prise de nouvelles fonctions. L'objectif est alors d'aider le cadre à prendre la tête de sa nouvelle équipe et à assumer pleinement ses responsabilités sans stress excessif. Jean Latorzeff, manager dans le cabinet d'audit Mazars, était ainsi angoissé à l'idée d'être promu au rang d'associé. «Six séances m'ont suffi pour me projeter dans mon futur poste et relativiser les enjeux», témoigne-t-il.

Autres bons «candidats» au coaching: les personnes dont la progression de carrière est entravée par le stress ou par une mauvaise gestion des priorités. «C'est typiquement le symptôme d'un surinvestissement professionnel. Il est plus fréquent chez les femmes, qui en font souvent trop pour prouver ce qu'elles valent», explique Annie Cattan, du cabinet Pragmaty. Il y a quelques mois, Caroline Kieffer, assistante de direction au sein d'une caisse de prévoyance, était dans ce cas. «Je ne comptais pas mes heures et prenais chaque remarque personnellement», se rappelle-t-elle. Patrick Amar, son coach, lui a fait comprendre qu'elle mélangait affectif et professionnel, et l'a aidée à prendre de la distance.

Troisième cas de figure, un peu plus rare: le coaching de résolution. L'accompagnement vise dans ce cas à régler une difficulté de communication ou même un conflit entre le coaché et son supérieur hiérarchique ou un membre de son équipe. Le problème est souvent lié à un blocage. Le rôle du coach est alors de l'identi-

fier, ce qui prend généralement cinq ou six séances.

Comment convaincre mon patron de payer?

Pour bien négocier, il faut connaître la valeur de ce que l'on veut obtenir. Un coaching coûte à l'entreprise entre 3 000 et 10 000 euros selon le tarif horaire du coach (au minimum 360 euros) et le nombre de séances (de six à quinze en général). L'investissement est donc conséquent, tenez-en compte.

D'abord, inutile de faire une demande si vous n'avez pas trois ans d'ancienneté, le coaching est rarement accordé en dessous. N'en parlez pas à votre patron entre deux portes, demandez-lui un entretien formel. Tout le talent va consister à présenter cette requête non pas comme un service que vous lui demandez, mais que vous rendez! Une stratégie que Louis Perrin, directeur marketing chez Packard Bell, a adoptée: «J'ai expliqué que je cherchais à mieux communiquer avec mon équipe afin de gagner en efficacité», témoigne-t-il. L'entreprise y a vu son intérêt et a accepté très vite.

L'affaire se corse si votre problème implique plus ou moins directement votre n + 1. N'essayez pas de le court-circuiter en vous adressant directement à la DRH: il pourrait se braquer et faire capoter votre demande. «Prenez sur vous en expliquant que vous aimeriez mieux relayer ses messages pour être plus productif», conseille la coach Catherine Caillard. Un argument qui ne le remet pas en cause et qu'il pourra difficilement rejeter. Si malgré tous vos efforts l'entreprise refuse, ou bien si les relations avec votre patron sont tellement dégradées que vous ne souhaitez pas le solliciter, vous



Guillaume Eichwald, 32 ans, chef de projet de PME high-tech Anatole

Je gère mieux la pression des clients

SON PROBLÈME

Il ne parvenait pas à bien expliquer les exigences de ses clients à ses équipes de commerciaux et de développeurs.

LA SOLUTION DU COACH

En analysant ses réunions, elle l'a aidé à décrypter les personnalités de son équipe et à adapter sa façon de communiquer à chacune.

Claire Moreau a reçu le jeune cadre une fois par mois pendant six mois.

pouvez recourir à un coach à titre personnel. Même si le tarif est moins élevé pour les particuliers, il vous en coûtera au moins 200 euros l'heure. Tournez-vous plutôt vers un consultant indépendant car les grands cabinets acceptent rarement les clients individuels.

Est-ce que je pourrai choisir mon coach?

Récente, la fonction n'est pas réglementée. Autrement dit, n'importe qui peut exercer la profession de coach. Celui qui vous conseillera devra impérativement être agréé par l'un au moins des quatre organismes du métier (lire l'encadré page suivante). Si le coaching est régulièrement proposé dans votre boîte, vous n'aurez pas à faire ce travail de présélection. «Nous avons référencé quatre

coachs, parmi lesquels les cadres peuvent choisir», confie Dominique Roussel, DRH du laboratoire Bristol-Myers Squibb. La plupart des grands groupes font de même. Rencontrez au moins trois coachs parmi ceux qui vous sont proposés avant de vous décider. Préparez une liste de six ou sept questions à leur poser et interrogez-les en particulier sur les méthodes qu'ils utilisent. Le coach doit être capable de vous les expliquer en quelques phrases sans se perdre dans les détails. Interrogez également votre interlocuteur sur son approche de la confidentialité. «Les retours qu'il fera à l'entreprise ne doivent jamais porter sur le contenu des entretiens», prévient Patrick Amar, président de l'Association européenne de coaching. De même,

Suite page 108 ▶

Quand elle voyait son coach, elle disait à ses troupes qu'elle allait chez le kiné

► Suite de la page 107

sa déontologie lui interdit en théorie de coacher deux collaborateurs proches à moins de dix-huit mois d'intervalle. Certaines grandes entreprises comme la Société générale, IBM, Accenture ou la SNCF ont désormais un coach interne qu'elles proposent mais n'imposent pas. Il présente l'avantage de bien connaître les spécificités et les tensions de l'entreprise. Mais, du même coup, il n'a pas toujours la distance nécessaire.

Comment les séances se dérouleront-elles ?

Certes les coaches emploient comme les psychanalystes le terme de «séance». Mais la similitude s'arrête là. Vous n'aurez pas à vous allonger sur un divan pour parler de votre papa. Avant le début du suivi à proprement parler, vous définirez, avec le consultant et votre supérieur hiérarchique, les objectifs à atteindre. Ils seront détaillés dans un contrat qui précisera également le nombre de séances, en général espacées de quinze jours à un mois, ceci sur six à douze mois. Le plus souvent, elles se déroule-

ront dans le bureau du coach, un endroit neutre. « Sur son lieu de travail, le cadre a plus de mal à prendre du recul sur ses comportements professionnels : on n'avance pas », remarque Hubert Guillon, d'HEC-Exed. La suite ? Après avoir rapidement rappelé les outils qu'il utilise, le coach vous demandera de raconter vos journées types et les situations qui vous posent problème. « Au début, j'avais du mal à me livrer », témoigne Pascal Jacquot, responsable d'une unité de recherche industrielle. Après une ou deux séances, son coach, Alain Wilbois, a gagné sa confiance. Ensemble, ils ont rejoué des réunions vécues par Pascal en inversant les rôles, afin de l'aider à saisir comment ses équipiers le percevaient. « Moi je voulais apparaître comme une personne fiable et rassurante qui savait prendre des décisions. Et j'ai découvert qu'ils me voyaient comme quelqu'un qui tranchait sans jamais les consulter ! », se souvient-il. D'autres coaches, comme Claire Moreau, aident leurs clients à identifier les modes de communication et le rôle de leurs collaborateurs (empathique, autoritaire,

A quel coach avez-vous affaire ?

- **FORMATION** Sur la cinquantaine de formations qui mènent au job, seules une quinzaine sont sérieuses, parmi lesquelles le Desu de Paris-VIII, les diplômes de Transformation, HEC-Exed, l'Académie du coaching, Mosaic et Paris-Il.
- **PARCOURS** Certains coaches viennent de la sphère «psy», d'autres sont d'anciens managers. Ces

derniers sont plus qualifiés pour suivre d'autres cadres. Comme les pays, ils doivent avoir été eux-mêmes «supervisés» par un pair et pouvoir fournir ses coordonnées.

- **STRUCTURE** Les coaches travaillent en solo ou au sein d'un grand cabinet comme Transformation, Axis Mundi et Pragmaty, ou Garont Bonvalot. Certains pratiquent

aussi le conseil ou la formation. Plutôt un bon signe : ils ne cherchent pas à vendre du coaching à tout prix.

- **RÉFÉRENCES** Les coaches sérieux sont agréés par l'un des quatre organismes suivants, dont ils ont adopté la charte de déontologie : la SF Coach, l'International Coach Federation, l'Association européenne de coaching et le Syntec.

révêr...) pour mieux s'y adapter. Mais les coaches n'apportent jamais de solution toute prête. «C'est même l'inverse : en questionnant le cadre sur ses points de blocage, il faut l'amener à trouver lui-même les réponses», précise Vincent Lenhardt, du cabinet Transformation.

L'objectif n'est pas de vous transformer en supermanager, mais d'abord de vous apprendre à décrypter seul vos comportements. Une fois la prise de conscience opérée, les changements suivent naturellement. Pour accélérer le mouvement, certains coaches préconisent quelques exercices entre les séances : laisser la parole à ceux qui sont habituellement silencieux en réunion, demander un entretien avec un collaborateur... Prêtez-vous au jeu, vous assimilerez plus vite les conseils.

Faut-il en parler autour de moi et à qui ?

Tout dépend de la culture de l'entreprise et de la raison de votre coaching. Nathalie Derey, par exemple, a préféré ne pas l'ébruiter. Il y a quatre mois, un coach l'a aidée à prendre la tête du service comptable de sa banque. «L'annoncer d'emblée aux membres de l'équipe, des hommes tous plus âgés que moi, ne m'aurait pas aidée à asseoir mon autorité !», souligne la jeune femme de 28 ans. Deux fois par mois, elle prétextait donc une rééducation du genou chez le kiné. Mais, si vous avez sollicité une aide pour améliorer votre contact relationnel ou votre gestion du temps, vous avez tout intérêt à le faire savoir. A moins d'être vraiment autistes, vos collaborateurs proches s'apercevront vite de vos changements d'attitude, d'autant qu'ils en comprendront la raison. Ils pourraient même apprécier d'être associés à votre démarche.

Et le patron ? Le contrat de coaching le précise, il n'a pas à connaître le contenu des séances. S'il se fait insistant, dites-lui que vous en reparlez lors du bilan final avec le coach. Celui-ci lui exposera dans les grandes lignes à quels changements vous êtes parvenu et comment. Ensuite ? Vous devrez continuer à progresser en solo. En tout cas, le coach acceptera rarement de prolonger les séances au-delà d'un an. «Ce serait dangereux : certains cadres deviennent accros», prévient Bernard Hévin, du cabinet Dôjô.

Marie Churel ♦

Céline Ricocé a aidé Stéphanie Gandon à prendre confiance.

Stéphanie Gandon, 34 ans, manager chez Accenture

Je tiens mieux tête aux clients plus âgés

SON PROBLÈME
Elle manquait d'assurance face aux clients et comme elle s'investissait trop sur les dossiers, elle était toujours débordée.

LA SOLUTION DU COACH
La rassurer sur ses compétences puis l'aider à hiérarchiser les priorités. Résultat : Stéphanie est sur le point d'être nommée senior manager.

LE DÉLIEU POUR VOUS