

COACHING

Un guide personnel pour gérer le changement

Utilisé par les managers informatiques lors de prises de fonction ou en situation de crise, le recours à un coach commence à s'étendre aux chefs de projet. Encore rare, cette pratique aide à gérer avec efficacité le changement.

DOSSIER RÉALISÉ PAR SANDRINE CHICAUD ET ANNE-FRANÇOISE MARÈS



F. SUPROT

SOMMAIRE

- 50 COACHING INDIVIDUEL**
Dépasser les malaises professionnels
- 52 COACHING D'ÉQUIPE**
Une approche pour fédérer managers et collaborateurs
- 55 MISE EN PRATIQUE**
Choix du coach : l'informaticien doit être partie prenante
- 56 L'OFFRE DU MARCHÉ**
Une majorité d'indépendants
- 57 ET DEMAIN...** Le coaching ne sera plus réservé aux seuls dirigeants

Pour en savoir plus

<http://01informatique.blog.01net.com/>

Comment concilier les objectifs de mon client, directeur des systèmes d'information, qui cherche à redéfinir tous ses contrats à la baisse, et ceux que me demande sa direction, à savoir atteindre une croissance annuelle du chiffre d'affaires de 10 % ? » Cette question, posée par un directeur de comptes en infogérance, est révélatrice du grand écart imposé aux managers informatiques.

Des situations aussi pathétiques se retrouvent au sein d'équipes confrontées à l'innovation constante des technologies, des systèmes et des usages, avec un temps d'adaptation de plus en plus réduit. Elles sont ainsi écartelées entre les impératifs de performance et l'exigence de com-

munication, non seulement entre elles, mais aussi avec leurs clients utilisateurs. Sans oublier un contexte économique qui pousse à toujours davantage de productivité, et implique aussi des investissements informatiques que les directions générales souhaitent freiner par tous les moyens. Tout cela place les directions informatiques dans des situations parfois proches de la schizophrénie : acteurs majeurs de la transformation de l'entreprise, elles subissent aussi de plein fouet les tensions dues à la résistance au changement de l'entreprise, et de leurs propres équipes

Plusieurs études le confirment, les informaticiens n'échappent pas au stress ambiant ! Avec toutes les conséquences



C'est dans l'air

Le coach aide les managers et leurs équipes à prendre du recul et à se repositionner.

Les demandes individuelles sont facilitées par le droit à la formation individuelle.

L'évolution des modes de travail des informaticiens devrait les inciter à recourir au coaching pour développer de nouvelles compétences.

que cela entraîne sur leur santé, mais aussi, in fine, sur la productivité des entreprises. Quelques précurseurs ont donc osé chercher une solution dans la pratique du coaching. Une approche qui, en raison de sa proximité avec les « sciences molles », rebute plus d'un informaticien. En effet, ceux-ci sont naturellement tournés vers les sciences dures, et craignent de manière sous-jacente de se laisser entraîner par quelque gourou à l'affût de primes.

D'où l'importance d'appréhender avec le plus grand soin cette façon particulière de gérer le changement. Individuel ou collectif, le coaching – issu du mot français « cocher » – est avant tout un accompagnement. Son objectif ? Faire

émerger des ressources et des solutions à partir d'un contexte précis, tout en restant centré sur la personne. Il s'agit d'inculquer un savoir-être, où le coach découvre comment utiliser au mieux ses talents. A ne pas confondre avec le conseil – plutôt de l'ordre du savoir-faire qui apporte une expertise technique et métier – ni avec la formation, orientée sur l'apprentissage de nouvelles connaissances et leur application.

Faire émerger des ressources et des solutions

Le choix d'un coach reste une opération difficile. L'offre est de plus en plus pléthorique, voire parfois galvaudée.

Elle émane de consultants indépendants, mais aussi de cabinets à l'origine conseils en organisation ou en ressources humaines, et qui voient là, pour eux, une nouvelle activité à développer. Comment s'y retrouver ? La qualité de la formation du coach, son expérience, son système de valeurs, peuvent aider à clarifier son choix. Mais certaines entreprises ont opté pour une méthode plus radicale : elles disposent de responsables de ressources humaines ou d'accompagnateurs du changement formés au coaching ou l'ayant pratiqué. Ils peuvent ainsi, en connaissance de cause, sélectionner les bons coaches et ainsi convaincre les managers des bénéfiques qu'apporte cette pratique. ●

COACHING INDIVIDUEL

Dépasser les malaises professionnels

L'appel à un coach aide à débloquer des situations difficiles. L'initiative en revient plus fréquemment à l'entreprise qu'au salarié lui-même. Gare aux risques de manipulation.

Organisé en mode face à face entre le coach et son client, le coaching se pratique en général de façon individuelle. Dominique Lecoq, enseignant-chercheur au Cnam, estime qu'il ne peut pas en être autrement. Souvent, l'élément déclencheur est d'ordre personnel et professionnel. On y a plutôt recours à mi-parcours de sa carrière, lorsqu'on a atteint un certain niveau de stabilité dans son entreprise, voire dans sa vie familiale. C'est alors que se déclare le désir de nouveaux projets, de promotion, ou de se donner les moyens de prendre un autre départ. A moins qu'il ne s'agisse d'une position professionnelle délicate, due à un changement majeur

de stratégie de la direction informatique, d'une prise de poste, d'une montée en charge d'activités, de reprise d'équipes, de cumul de retards dans ses projets... Un salarié de société de services informatiques a ainsi réussi à augmenter son salaire de 25 %, tout en restant dans la même entreprise. Une fois l'objectif déterminé, de même que sa faisabilité, six séances étalées sur deux mois l'ont aidé à redéfinir son poste, puis à le vendre à sa direction !

L'accumulation de stress pousse aussi certains chefs de projet à déposer les valises. Histoire de retrouver un confort moral. Par exemple, en apprenant à déléguer et à faire confiance. Jean-Guy

Perraud, dirigeant du cabinet Hexalto, remarque que les informaticiens ont souvent un besoin spécifique de développement personnel. Et cela parce qu'ils peinent à se faire entendre par les directions opérationnelles ou fonctionnelles, alors que ce sont eux qui connaissent le mieux les performances apportées par les technologies. Le danger, pour eux, est de s'enfermer dans cette difficulté au lieu de l'éclaircir. Marc Traverson, fondateur de Troisième voie, insiste sur les conséquences de leur langage codé ; il les place à part dans l'entreprise. Selon lui, une autre problématique est spécifique aux informaticiens : « Une machine, cela se contrôle ; ils savent le faire. Or, dans la relation, il n'en est pas de même. Ils doivent donc admettre les zones de gris et apprendre à lâcher prise. » Quelques séances de coaching peuvent alors les aider à sortir de leur mode de pensée et à trouver une nouvelle orientation.

Accompagner aussi bien les managers que les techniciens

En théorie, tout informaticien a intérêt à se faire accompagner lors de sa carrière. Mais c'est difficile à mettre en pratique pour au moins deux raisons : le coût et la crainte de perdre son temps... et son argent. Le besoin doit donc être réel pour qu'une telle démarche soit initiée. Elle s'adresse le plus souvent aux managers. Il n'est pas rare d'apprendre que tel ou tel directeur des systèmes d'information se prête à cet exercice. Jean-Pierre Corniou, directeur des systèmes d'information de Renault, ne cache pas son intérêt pour la démarche. Il connaît la vulnérabilité des postes semblables au sien face à sa direction générale et à ses collègues des comités de direction.

Souvent seul face à ses décisions tout en occupant un poste stratégique et exposé, le DSI peut apprécier de prendre ainsi du recul, tout en travaillant sur son image. D'autres managers de haut niveau – à la tête de grands projets, par exemple – apprécient aussi d'entrer dans ce procédé, qui peut les aider à mener à bien leur mission. Ainsi la société Lyreco, spécialiste de la distribution de fournitures de bureau, a-t-elle, à l'occasion d'une migration, encouragé sous l'impulsion de son directeur informatique, Jean-Michel Pernaut, plusieurs de ses cadres à suivre une démarche de coaching.

Les outils

- Sémantique générale**
Elle aide à découvrir les différents niveaux de discours d'une personne.
- Approche ericksonienne**
Elle provient des travaux de Milton H. Erickson, psychiatre américain, et fondateur de la nouvelle hypnose.
- Programmation neurolinguistique (PNL)**
Elle est née dans les années 70 en Californie, à l'université de Santa Cruz, de l'étude de deux Américains, John Grinder (linguiste) et Richard Bandler
- (informaticien), docteurs en psychologie.
- Analyse transactionnelle**
Théorie de la personnalité et pratique thérapeutique qui rendent compte des relations interindividuelles et les modifie. Elle a été développée par le psychiatre et psychanalyste américain Eric Berne (1910-1970).
- Clarification du mental**
Méthode de développement personnel et de psychothérapie, centrée sur l'individu. Elaborée aux Etats-Unis dans les années 60 par Charles Berner.

Actuellement, une demande se crée aussi autour des chefs de projet. Cette population traverse un malaise professionnel grave. Nombre d'entre eux, écartelés entre une direction informatique à la recherche d'une productivité toujours plus forte et des directions métier rarement satisfaites, ont du mal à se situer. Sans compter la difficulté, pour des personnes généralement axées sur la technique, de gérer des équipes. Chantal Caumel, fondatrice du cabinet Elancoach, en a fait sa spécialité. Le coaching peut répondre à une problématique précise – liée, par exemple, à la communication. Ainsi des techniciens, appelés à passer d'un discours « codé » à un message clair, ont-ils dû suivre quelques séances. Idem pour un webmaster conduit à vendre ses services en interne.

Le coaching est également utilisé pour soutenir la gestion d'équipes. Une responsable du help desk, à la tête d'une équipe multiculturelle, a suivi un tel accompagnement pour augmenter la réactivité de ses collaborateurs. Patricia Sales, responsable du développement du management au PMU, propose aux managers d'accepter un coaching préalable avant d'entamer un travail de cohésion de leurs équipes. « *C'est le meilleur moyen pour que cela fonctionne, explique-t-elle. Leur adhésion est essentielle ; elle passe par leur volonté de se remettre en question.* »

Une demande initiée par les ressources humaines

Rares sont les informaticiens qui réclament personnellement un tel soutien. Certains osent cependant prendre en main leur situation professionnelle et investir sur eux-mêmes. « *C'est-à-dire, note Marc Traverson, de se pencher sur la compréhension de leurs propres modes de travail, et leur capacité à garder calme et confiance.* » Fabien Rodhain, fondateur des Jardins du changement, qualifie cela de « live coaching ». Il s'agit là de développer des capacités personnelles qui peuvent déboucher sur de nouvelles initiatives ou orientations. Vraiment motivés, et à condition de bien choisir leur coach, ils peuvent en tirer le meilleur profit.

Mais le plus souvent, en raison du coût élevé de la prestation, la démarche est initiée dans l'entreprise par une direction opérationnelle, avec l'appui de celle des ressources humaines. La première révèle le besoin et explique son attente ; la seconde trouve le prestataire et

| Coach interne ou externe à l'entreprise, les deux sont possibles | | |
|--|--|--|
| | Coach d'entreprise | Coach externe à l'entreprise |
| AVANTAGES | <ul style="list-style-type: none"> • Il comprend les enjeux de l'entreprise et proposera un mode de travail adapté. • Il sait convaincre les managers d'utiliser ce type d'accompagnement du changement. • Il possède les compétences pour trouver de bons prestataires externes. | <ul style="list-style-type: none"> • Tenu au secret professionnel, il pratique une vraie neutralité. • Extérieur au système de l'entreprise, il peut s'engager à fond auprès de la personne coachée. • Sa position externe lui permet d'obtenir la confiance de son client, indispensable à la réussite de la prestation. |
| INCONVÉNIENTS | <ul style="list-style-type: none"> • Salarié de l'entreprise, il est dans le système et peut donc manquer de neutralité. • Le coaché ou l'équipe peut être moins en confiance. | <ul style="list-style-type: none"> • Incertitude sur les résultats de sa prestation. • Craintes d'une forme de manipulation de la part de l'entreprise. |

convainc la personne à coacher. Et là, gare aux dérives ! Offusquée par leur multiplication, Elena Fourès, fondatrice du cabinet Idem per idem, les dénonce dans son ouvrage *Petit traité des abus ordinaires*, un pavé dans la mare. Soucieuse de résultats, l'entreprise peut vouloir en savoir plus qu'elle ne le devrait sur la personne coachée, voire la manipuler. Or, la démarche ne fonctionne que si le coach maintient une confidentialité irréprochable. Autre point important : la personne coachée doit non seulement être motivée, mais aussi apprécier la personnalité du coach proposé. Les entreprises qui l'ont compris doivent offrir le choix entre plusieurs prestataires. Et Elena Fourès d'ajouter : « *La réciproque est vraie. Il m'est arrivé de refuser des clients avec lesquels je pressentais un décalage trop important.* »

Révéler les talents

Comment se déroulent les séances de coaching ? Il n'existe guère de recette. Chaque coach, selon son client

et les objectifs fixés, propose des rythmes appropriés. Un chef de projet informatique, par exemple, a pu atteindre son objectif au bout de six séances d'une heure et demie tous les quinze jours. Avec, en cours de route, tout un travail sur lui-même pour apprendre à dire non, accroître sa confiance, et quitter sa situation habituelle de confort. Prise de poste, repositionnement professionnel, accompagnement d'une migration, refonte d'une DSI à la suite d'une fusion, difficultés de communication...

Autant de situations qui demandent des approches différentes. Certains vont jusqu'à pratiquer le coaching téléphonique à raison d'un entretien par semaine ! La plupart des coachs s'accordent néanmoins sur l'importance du face-à-face, durant lequel le prestataire joue un rôle de miroir. Loin d'offrir des solutions à leurs clients, ils les entraînent à découvrir par eux-mêmes des capacités cachées et à développer leur propre créativité. ●

COACHING D'ÉQUIPE

Une approche pour fédérer managers et collaborateurs

Assimilé à l'accompagnement du changement, le coaching collectif s'impose lors de bouleversements organisationnels ou d'échecs de projet. Son usage se développe.

Le coaching collectif s'apparente à l'accompagnement du changement. Son objectif consiste à amener les personnes à découvrir leurs ressources personnelles pour s'engager dans une situation nouvelle. Au PMU, en trois ans, Patricia Sales, responsable du développement du management, a ainsi lancé, chaque année, plus d'une vingtaine de séminaires de cohé-

sion d'équipes dans son entreprise. « *Cela devient un outil des ressources humaines* », affirme-t-elle. Elle vient de proposer une telle démarche à sa direction informatique en raison de l'évolution de son organisation en deux pôles. Il s'agit de faire cohabiter deux enjeux, à très court terme et à plus long terme. L'opération se décline pas à pas, allant du coaching individuel à celui des équipes concer-

nées. De telles demandes apparaissent aussi lors de fusions, d'évolutions significatives des technologies, de bouleversement organisationnel, de repositionnement de la DSI, voire d'infogérance...

Bernadette Lecerf-Thomas, fondatrice de MC2 Conseil, se souvient d'avoir été sollicitée pour remettre debout des équipes sinistrées à la suite d'un échec de projet et du licenciement de leur DSI. Un vrai défi ! Surtout lorsqu'elles sont affaiblies par des compétences inadap- tées et traumatisées par l'échec. Tout un travail de diagnostic auprès de la direction, des managers intermédiaires et des équipes doit être mené en amont avant de définir les objectifs à atteindre et les démarches à suivre. Des besoins peuvent aussi se déclarer pour améliorer la communication, par exemple, entre les équipes de la production et celles du développement. « *Rivés sur leur écran, les informaticiens, communiquent naturellement mal, même entre eux*, souligne Florence Le Goff, coach indépendante. *Il m'arrive de commencer par leur faire découvrir l'intérêt de se dire bonjour !* »

Découvrir les valeurs communes

Des sociétés de services informatiques, poussées par leur obligation de résultat, s'ouvrent aussi au coaching d'équipes. Olivier Ternon, coach dans le cabinet Henri Philippe, cite l'exemple d'une société en tierce maintenance applicative qui cherchait comment « sortir de l'eau » une direction de projet écrasée de travail. Autre dilemme souvent rencontré : la dissolution des équipes, une fois le projet terminé, pour repartir de zéro. « *Or, une équipe qui marche connaît ses compétences et sait les utiliser. Le rôle du responsable est de les identifier et de permettre à chacun de les développer.* » Dans ces situations, le coach sert d'aiguillon.

Joëlle Valay, fondatrice de Loïe, insiste sur la nécessaire cohérence de l'objectif d'une équipe avec celui de l'ensemble de l'entreprise. D'où l'importance de découvrir les valeurs communes et le sens du travail. Pour ce faire, certaines sociétés n'hésitent pas à recourir à des entraîneurs sportifs, exercés à développer le meilleur des capacités de leurs clients. A moins de s'appuyer, comme Claude Deglon, fondateur de PI Conseil, sur des outils de performance. ●

AVIS D'EXPERT

Elena Fourès,
fondatrice du cabinet Idem per idem

Neurolinguiste, docteur ès sciences de l'université de la Sorbonne, elle est spécialisée en conduite de changement, concernant les équipes dirigeantes et la transculturalité.

« Le manque de confidentialité est l'abus le plus important pratiqué par les coaches.

Ils se laissent instrumentaliser par l'entreprise, qui fait parfois pression sur eux. Dans ces conditions, ce n'est plus du coaching. Les coaches qui divulguent des références sur des clients passent outre leur devoir de réserve. Mais la profession manque de code de déontologie normalisé. »

« Un coach n'est pas un psy.

Il n'est pas un outplaceur ni un formateur qui n'ait ajouté le coaching à sa liste de prestations. S'il s'agit d'un spécialiste d'un domaine d'expertise, il a alors une culture de management et d'entreprise. Et cela lui donne la possibilité de connaître les circuits organisationnels et politiques dans lesquels évoluent ses clients. »

« L'entreprise a intérêt à ce que les personnes coachées donnent le meilleur d'elles-mêmes.

L'investissement réalisé par l'entreprise se récupère sur la plus-value obtenue. On sait ce que coûte un projet qui échoue. Et dans les cas de fusions-acquisitions, la plus-value d'une mission réussie est énorme. Ce résultat suffit. »

MISE EN PRATIQUE

Choix du coach : l'informaticien doit être partie prenante

Pas facile de trouver un coach sur mesure. Son professionnalisme et son éthique sont des critères décisifs. Mais les informaticiens candidats au coaching doivent d'abord se fier à leur intuition !

Mettre la main sur le bon coach est la condition sine qua non pour profiter pleinement des bienfaits de cet accompagnement de personne à personne. En clair, avant d'accepter aveuglément le coach que lui propose son DRH, l'informaticien a tout intérêt à être partie prenante dans la sélection. Quitte à refuser ses propositions. Annie Cattan, aujourd'hui coach et directeur associé du cabinet Pragmaty, n'a pas hésité, il y a quelques années, à prendre les devants : « *Je voulais choisir moi-même mon coach. En effet, je savais exactement sur quels points j'avais besoin d'aide pour mener à bien ma mission – la création d'une DSI Corporate : il fallait que j'apprenne à travailler correctement avec des gens de toute nationalité* », raconte-t-elle. Elle s'est donc adressée à un professionnel réputé dans son entourage. En réali-

té, les informaticiens ont deux options. Soit jeter leur dévolu sur un coach spécialisé, soit recourir aux services d'une personne extérieure à leur métier. A en croire Joël Brugalières, président de la Société française de coaching, les deux solutions se valent. Dans le premier cas, le coach comprend plus vite le langage du coaché et sa façon de poser les problèmes. A l'inverse, une personne extérieure prend plus de distance. « *Elle ne se situe pas dans une relation de complicité due à leur culture commune* », précise Joël Brugalières.

Le courant doit passer entre coach et coaché

Aujourd'hui, dans le choix du coach, les écueils restent nombreux : certains DRH privilégient le copinage

ou font travailler les mêmes acteurs pendant des années, au risque d'atteindre le stade de la saturation. D'autres, plus rigoureux, proposent aux intéressés de rencontrer plusieurs coachs. Une démarche judicieuse, car le choix d'un coach constitue avant tout une affaire de « feeling » : le courant doit passer dans les deux sens. Mais ce n'est pas tout. « *Le coach doit posséder une expérience de management d'au moins dix ou quinze ans*, insiste Patricia Gleville, coach chez Solic Carrières. *Idéalement, il a dirigé un nombre de collaborateurs important. Et cela s'avère d'autant plus crucial dans le cadre d'un coaching d'équipe.* »

Un accord tripartite

Le candidat peut également l'interroger sur son parcours et sa formation, et tenter de savoir ce qu'il a récemment fait pour enrichir ses connaissances et ses pratiques. Il doit s'assurer que le coach est lui-même supervisé par un coach plus confirmé. « *Les informaticiens, les directeurs de grands projets, par exemple, subissent des pressions terribles*, explique Annie Cattan. *Du coup, il est important pour le coach d'avoir un regard externe, qui l'aide à mieux comprendre la situation et à prendre du recul.* » Autre critère fondamental, l'éthique du coach, à laquelle doit, bien entendu, adhérer le coaché. La Société française de coaching offre ainsi quelques repères à ses adhérents en prônant le respect d'un code de déontologie aux contours précis : devoir de confidentialité du coach, respect des personnes, professionnalisme, etc. En aucun cas, le coaché ne doit créer une dépendance – morale ou financière – envers son coach. Pour éviter tout malentendu, un accord tripartite est mis en place entre l'entreprise, le coaché et le coach. Et les règles du contrat doivent être claires. Il précise les modalités du coaching : durée, prix, fréquence des séances, confidentialité etc.

Ces critères peuvent aider l'informaticien à faire le tri et à bien cerner la personnalité d'un coach. Mais vérifier la véracité de ses propos s'avère presque impossible. Et là, une simple question de bon sens peut déjà donner une indication : « *Ai-je l'esprit plus clair ou encore plus confus qu'auparavant ?* » ●

Les dix questions à poser au coach

1. Quelle est votre vision du coaching ?
2. Quelle est votre formation ?
3. Quel est votre parcours professionnel ?
4. Quel type de mission traitez-vous le plus souvent ? (mise en œuvre de grands projets, fusions, prises de poste, etc.)
5. Quels outils de coaching utilisez-vous ?
6. Continuez-vous à vous former ? Comment ?
7. Etes-vous supervisé ? Comment ?
8. Quelle est la durée du coaching, où se déroule-t-il, et combien de temps dure une séance ?
9. Combien cela coûte-t-il ?
10. Un bilan est-il prévu en fin de coaching ?

L'OFFRE DU MARCHÉ

Une majorité d'indépendants

Les coachs indépendants

| CABINET | COACH | CV | COACH MEMBRE D'UNE ASSOCIATION |
|---------------------------|---|---|---|
| Coaching et Performance | Pascal Vancutsen coachingetperformance@club-internet.fr | Financier de formation, il commence sa carrière comme adjoint au directeur financier du groupe Unilever, puis s'oriente vers le conseil en recrutement. Dès 1990, il se spécialise dans les relations humaines et se forme aux techniques cognitives émotionnelles et comportementales auprès de psychiatres. En 1998, il crée Coaching et Performance. | Non |
| Elan Coach | Chantal Caumel www.agoracoach.com | Ingénieur informatique (1980). Vingt ans d'expérience en SSII et chez des éditeurs de logiciels, à la direction de centre d'affaires et d'activités de conseil, et dans l'accompagnement professionnel de cadres et dirigeants. Formation au coaching individuel et d'équipe à l'Ifod à Paris (2001). | Société française de coaching et Agoracoach |
| Florence Le Goff | Florence Le Goff flgcomm@clubinternet.fr | Diplômée en sciences politiques avec une spécialisation en relations internationales à Johns Hopkins-SAIS. Deux ans à la direction de la communication chez Bull. Puis trente ans d'expérience dans le conseil d'entreprises en accompagnement du changement et dans la formation en management d'équipes et en communication. Formation de psychothérapeute, aux techniques de créativité et de développement personnel. | Non |
| Hexalto | Jean-Guy Perraud www.hexalto.com | Ingénieur UTC. Directeur des systèmes d'information chez un éditeur. Il se forme à des méthodes américaines de coaching en 2002, en PNL en 2003, puis à l'Institut de coaching international en 2004. | FFCPRO ^(*) |
| Idem per idem | Eléna Fourès www.idem-per-idem.com | Doctorat ès sciences à la Sorbonne et DEA de neurolinguistique à Nanterre. Maîtrise en sciences humaines et sociales à l'université de Moscou. Spécialiste des managers de direction dans des entreprises multiculturelles, elle coache en cinq langues. Elle fonde en 1995 le cabinet Idem per idem et lance, en 1998, la formation de coachs seniors Progressor. Elle est l'auteur de plusieurs ouvrages sur le coaching. | Non |
| Les Jardins du changement | Fabien Rodhain www.jdc-coaching.com | Titulaire d'un Miage, il sera analyste, chef de projet, directeur de projet, consultant, puis directeur de systèmes d'information. Formé à l'Institut international de coaching, il est certifié en PNL. | FFCPRO ^(*) |
| Loïe | Joëlle Valay www.loie.fr | DESS en consultation et formation, DESS en administration des entreprises, maîtrise en administration du personnel, licence de psychologie. Responsabilité en recrutement, formation et personnel chez Alcatel, puis Seete. Membre du comité exécutif et DRH chez Osis (1990-2000). En 2001, elle fonde son cabinet Loïe. | Club coaching IAE de Paris Association francophone des types psychologiques |
| MC2 Conseil | Bernadette Lecerf-Thomas MC2Conseil.com | Elle dirige une agence de communication de 1981 à 1992. Formée au coaching en 1994 et à l'approche systémique, elle fonde MC2 Conseil en 1987 et accompagne le changement dans les DSI depuis quinze ans. | Société française de coaching |
| PI Conseil | Claude Deglon www.pi-conseil.fr | Ingénieur HEI (1982), DESS management à l'Essec. Il évolue ensuite pendant dix ans dans l'informatique comme consultant, RSI, puis DSI. Après dix ans en ressources humaines en tant que recruteur, il devient coach, puis superviseur de coachs francophones. Gérant de PI Conseil France, il est aussi consultant senior chez Heartmath. | Heartmath (Californie) |
| Troisième Voie | Marc Traverson www.troisiemevoie.com | Journaliste au Point de 1990 à 1996. Il travaille ensuite, jusqu'en 2002, dans le secteur internet. Depuis 2002, il est coach et consultant en communication. Formation : psychanalyse, communication interpersonnelle au cabinet Interactifs en 2002, et coaching et supervision au Cnam en 2003. | Président de l'association Coaching & Cnam |

Les coachs attachés à un cabinet

| CABINET | COACH | CV | COACH MEMBRE D'UNE ASSOCIATION |
|----------------------------|--|--|--|
| Henri Philippe Consultants | Olivier Ternon www.cabinet-henriphilippe.com | Ingénieur Sudria (1979) et titulaire d'un DEA en électronique Paris-VI (1981). De 1986 à 2003, il évolue dans les services informatiques. Depuis 2003, il est consultant, formateur et coach. En 2003, il suit la formation « Devenir consultant » de l'ESCP-EAP. En 2004, il est diplômé en coaching de l'université Paris-II Panthéon. | Non |
| K.Personna | Nicolas Champenois www.kpersonna.fr/cabinet.html | Titulaire d'un DESS de psychologie clinique à Paris-X Nanterre (1984) et d'un Deug de sciences de la nature. Formation à l'Association française des techniques comportementales et cognitives. De 1997 à 2000, responsabilités dans les ressources humaines dans le groupe Pinault. Il est aussi gestionnaire approvisionneur d'une chaîne de magasins. En 2000, il rejoint le cabinet K.Personna comme consultant. | Société française de coaching |
| Pragmaty | Annie Cattan www.pragmaty.com | Elle a occupé des fonctions de direction au sein de sociétés de services informatiques. Elle dirige ensuite les systèmes d'information de SchlumbergerSema. Elle rejoint Pragmaty en 2003 et, en 2004, est certifiée de l'école de coaching HEC Paris. | InterElles, groupe de travail « coaching et mentoring au féminin » |
| Solic Carrières | Patricia Gleville www.solic-carrieres.fr | Diplômée de l'Institut supérieur de gestion et titulaire d'un Deug de japonais. Quinze années de management d'équipes et de vente dans des entreprises finlandaises et américaines. Diplôme de médiateur auprès du Barreau de Paris. Cycle de manager coach suivi auprès d'Edouard Stacke en 2002. | FFCPRO ^(*) |

(*) Fédération francophone de coachs professionnels.

ET DEMAIN...

Le coaching ne sera plus réservé aux seuls dirigeants

« Le coaching devrait s'étendre à un plus grand nombre d'informaticiens, et pas seulement aux managers de haut niveau »

Patricia Sales,
responsable du développement
du management au PMU



« La créativité, en apportant des réponses à des situations nouvelles dans l'entreprise, est naturellement productive »

Dominique Lecoq,
enseignant-chercheur au Cnam,
fondateur du Centre d'études et de
recherche sur le coaching, l'accompa-
gnement et la médiation (Cercam)

Le coaching des salariés informatiques va-t-il se développer ?

Patricia Sales : Je souhaite que ces méthodes soient accessibles à toutes les populations, et pas seulement aux managers de haut niveau. Par exemple, le coaching me semble utile aux experts qui deviennent chefs de projet, car le pilotage demande de développer de nouvelles compétences. Ils manquent parfois d'écoute quant aux besoins de leurs clients utilisateurs.

Dominique Lecoq : Nettement. Les conditions de travail du XXI^e siècle devraient l'encourager. D'abord, la rareté du travail fait que chacun doit répondre de son activité. Ensuite, évoluant dans un environnement complexe, que nous ne maîtrisons pas, le développement des connaissances suscite de nouvelles problématiques compliquant la prise de décisions. Enfin, les moyens informatiques modifient la vitesse, nous obligeant à penser en temps réel et au niveau mondial. Ces trois éléments entraînent des interrogations très profondes auxquelles on ne peut répondre que dans un environnement respectant la singularité du projet, et dans un espace privé. C'est pourquoi le coaching n'est plus réservé aux seuls dirigeants, mais intéresse tout informaticien. Cette démarche permet de s'interroger sur ses possibilités d'évo-

lution dans un tel contexte. A cet égard, le DIF [*droit individuel à la formation - NDRL*] offre des possibilités remarquables. Nous commençons d'ailleurs, à coacher des techniciens.

Aux Etats-Unis, le coaching semble s'orienter vers une spécialisation par métier. Décelez-vous une tendance semblable en France ?

PS : Je ne vois pas l'intérêt d'une telle spécialisation. L'objectif est de se centrer sur la personne, et non sur le métier.

DL : Le coaching métier n'existe pas. L'important est de savoir conduire un coaching. Ce dernier terme devrait même disparaître dans quelques années. Cette démarche convient à un travail essentiellement en réseau, avec des aspects managériaux non hiérarchiques. L'individu doit donc se poser ses propres questions, réfléchir sur le mode de relations à adopter avec tel ou tel élément du réseau, et voir comment il peut évoluer dans ce contexte.

Des outils de mesure du stress des salariés destinés à accroître les performances se développent. Croyez-vous en leur utilité ?

PS : Oui. Le stress peut conduire à déstabiliser les personnes. Si de tels outils permettent d'alerter les entre-

prises, c'est une bonne chose. En revanche, utilisés comme mesure de performance individuelle, ils peuvent se révéler dangereux.

DL : Je crois qu'il faut d'abord identifier l'idéologie véhiculée par ces outils. Beaucoup proviennent des Etats-Unis. En Europe, la relation au travail n'est pas binaire. Elle est fondée sur la complexité qui structure les rapports humains et les organisations dans lesquelles ils s'inscrivent. En réalité, nombre de ces outils sont des gadgets... Il est absurde de chercher à savoir si le stress est normal ou non. Si vous êtes chef de projet, ce n'est pas votre stress qui vous rendra plus ou moins créatif. Et il n'existe pas de méthode pour diminuer le stress. En revanche, il n'est pas acceptable de placer des personnes dans une situation de souffrance qui les atteint en tant que sujets.

La productivité des informaticiens est de plus en plus demandée. Le coaching répond-il à cela ?

PS : Je ne sais pas. Mais lorsque quelqu'un découvre des ressources nouvelles, et qu'il prend le temps de faire les bons choix dans une attitude positive, il gagne en sérénité et travaillera dans un meilleur climat. Le bénéfice est certain. Même si le mesurer n'est pas évident. ●