



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Le coaching professionnel dans la fonction publique

NOVEMBRE
2021

Direction interministérielle
de la transformation publique

SOMMAIRE

00. INTRODUCTION

Page 4

01. LE COACHING AU SERVICE DES MANAGERS ET DE LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

Page 7

1.1. Contribution du coaching et de l'accompagnement à la transformation des organisations publiques

Page 7

1.2. Qu'est-ce que le coaching ?

Page 9

Ce que le coaching est / ce qu'il n'est pas / les principes de base du coaching professionnel dans la fonction publique

La posture de coach et la relation avec la personne coachée

1.3. Le développement du coaching et des publics cibles

Page 14

Coaching individuel/de binôme/collectif et d'organisation et objectifs associés à chacun de ces types de coaching

La prescription : le coaching, pour qui, pourquoi, et comment ?

1.4. Les autres formes d'accompagnement managérial

Page 19

Co-développement, les groupes de supervision de pratique, tutorat, mentorat, médiation, les parcours de Leadership

02 ZOOM SUR LES MÉTIERS DE L'ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL - FORMATION, POSTURE ET DÉONTOLOGIE

Page 24

2.1 Professionnalisation et déontologie du coach

Page 24

2.1.1 La professionnalisation du coach

Page 24

Le parcours de référencement d'un coach au sein d'une administration (formation, référencement, accréditation)

Le parcours d'un coach hors pôle

2.1.2 La déontologie du coach et du coaching interne

Page 31

Principes généraux de la déontologie du coach et du coaching interne

Les risques spécifiques liés à l'exercice du coaching interne dans une administration

Conditions nécessaires à garantir la déontologie du coach et du coaching interne dans une administration

2.1.3 La supervision et l'intervision

Page 37

2.2 Professionnalisation et déontologie des autres accompagnements managériaux

La professionnalisation et la déontologie d'un animateur de co-développement

La professionnalisation et la déontologie des dispositifs de mentorat

03. STRUCTURER UN PÔLE DE COACHING

Page 39

- 3.1 Une diversité et une richesse des organisations au service de l'accompagnement managérial
Page 39
- 3.2 Pourquoi mettre en place un pôle de coaching ?
Page 40
- 3.3 Quelles sont les conditions-clé pour la mise en place d'un pôle interne structuré ?
Page 42
- 3.4 Éléments essentiels au fonctionnement d'un pôle de coaching
Page 50

04. LES ÉCHANGES INTERMINISTÉRIELS POUR AMÉLIORER ET DIFFUSER LA CULTURE DU COACHING

Page 56

- 4.1 L'animation de communautés
Page 56
L'intérêt d'un échange interministériel
Tour d'horizon des communautés interministérielles : communauté des coachs, communauté des animateurs de co-développement, et les autres
La mutualisation des ressources et des talents
- 4.2 Focus sur le marché interministériel d'accompagnement managérial
Page 60
Genèse, objectifs et fonctionnement du marché interministériel d'accompagnement managérial
- 4.3 Promouvoir le coaching et l'accompagnement managérial
Page 62
Importance de l'enjeu de communication

CONCLUSION

Page 63

ANNEXES DONT CARTOGRAPHIE DES PÔLES DE COACHING

Page 64

REMERCIEMENTS

Page 186

INTRO- DUCTION



Le présent document sur le coaching professionnel a pour principal objectif de dresser un bilan de l'accompagnement managérial dans la fonction publique, dix ans après la publication d'un guide en novembre 2011. Le coaching interne étant une activité d'accompagnement sensible, ce document est également porteur de recommandations sur les façons de garantir un cadre d'intervention et un cadre déontologique et éthique rigoureux. Il a aussi pour objet de mettre en perspective les enjeux liés aux transformations de nos organisations et d'identifier les besoins actuels et futurs associés.

Le coaching professionnel s'est ancré depuis plus d'une dizaine d'années dans le paysage de nombreuses administrations, comme par exemple, au sein des ministères de la Transition Écologique et de l'Agriculture et de l'Alimentation. Récemment, des pôles de coaching récents ont émergé, comme ceux du ministère de la Justice ou de la Caisse des Dépôts et Consignations en 2019, plus récemment du ministère des affaires étrangères et de l'Europe en 2020 ou encore du ministère de la transformation et de la fonction publiques (direction interministérielle de la transformation publique). Des pôles d'accompagnement incluant des coachs internes ont également été créés début 2021 au sein de la Délégation à l'encadrement supérieur et de la direction générale des Finances Publiques du ministère de l'économie, des finances et de la relance.

La place du coaching s'est également fortement diversifiée : il a pris une place croissante dans les parcours de développement des cadres et managers, et comme outil de l'approche par compétence au sein même de certaines écoles de service public⁽¹⁾. Dans certains ministères, il accompagne à la fois les cadres et les managers, appuie les équipes, accompagne les réorganisations et les projets de transformation. Il vient en soutien de problématiques de plus en

1 À titre d'exemple, l'École nationale de la magistrature a créé en 2019 une mission dédiée à l'accompagnement professionnel de ses différents publics proposant du coaching individuel et du co-développement en formation initiale et continue (voir plaquette de présentation en annexe au présent guide). De son côté, l'ENA a proposé un accompagnement de coaching individuel aux élèves de la promotion 2021/2022. Le Ministère de la transition écologique propose du co-développement dans différentes écoles (ENTE, ENTPE, ENGREF, IRA), ainsi que, en lien avec le Ministère de l'Agriculture, des séances de coaching pour les managers en sortie d'école.

plus variées : projets prioritaires du gouvernement, leadership collectif, innovation managériale, démarches stratégiques, réorganisations, situations délicates traversées par les équipes, transformations culturelles, place des femmes, transformation numérique. Les administrations s'appuyant sur un savoir-faire rigoureux en matière de professionnalisation des postures d'accompagnements, les pôles de coaching structurent également de façon croissante d'autres dispositifs complémentaires, comme les dispositifs d'intelligence collective comme le co-développement, les parcours de leadership ou la médiation professionnelle.

La cartographie des pôles de coaching (à retrouver en annexe et sur le site www.modernisation.gouv.fr) met en lumière les administrations qui portent ces accompagnements et la diversité de l'offre. C'est ainsi que l'on retrouvera dans ce document des informations utiles tant sur les pôles constitués ou en cours de l'être que sur leur organisation au sein de leur structure, des moyens dédiés et des types d'interventions que ceux-ci proposent dans leurs offres de service. Cette cartographie met en lumière les pôles déjà constitués qui participent à la communauté interministérielle, ainsi qu'un certain nombre d'entre eux qui ont émergé dans les deux autres versants des fonctions publiques territoriale et hospitalière. En effet, le coaching interne, composante du coaching professionnel, ne se limite pas uniquement à un cadre limité mais irrigue toutes les organisations tant publiques que privées au sein de la société quel que soit le type de structures et d'activités.

Par ailleurs, le présent document met en évidence les synergies existantes dans un monde ouvert, décloisonné et dynamique permettant le développement des pratiques et de la professionnalisation des coachs, en particulier.

Le présent document est également porteur de recommandations pour les administrations envisageant de structurer leur propre pôle de coaching. Ainsi, l'on pourra trouver quelques indications et propositions qui permettront aux structures publiques qui le souhaitent de disposer d'un plan d'action pour enrichir leurs offres d'accompagnement dans le but de soutenir, accompagner et permettre à chacun et chacune de recourir à des professionnels avérés. Comment structurer un futur pôle de coaching ou d'accompagnement ? Avec quels moyens et quels professionnels ? Comment garantir un cadre déontologique rigoureux ? Comment référencer un coach ? Quel parcours professionnel envisager ? Autant de questions sur lesquelles ces lignes directrices soutiennent, sur certains points engageant la déontologie et l'éthique, des positions fortes, sur l'essentiel des choix opérationnels des illustrations, des réflexions, des options, pour éclairer la décision.

À ce jour, dans des contextes de ressources de plus en plus contraints, de nombreuses interrogations se font jour quant aux moyens dont disposera chaque structure, chaque administration pour renforcer et poursuivre ce travail d'accompagnement indispensable. Convendra-t-il de soutenir un nombre croissant de pôles ministériels pour appuyer des stratégies d'accompagnement cohérentes, au sein de chaque structure ? Quelle coopération renforcée entre les administrations, par du coaching croisé par exemple ou sous d'autres formes, pour faciliter la diffusion des innovations ? Quelle stratégie commune souhaiterions-nous développer à l'avenir nos différentes administrations ? Pour quels publics ? Avec quels moyens ?

Face à de telles interrogations, le présent document vise enfin à se projeter vers les enjeux d'accompagnement d'avenir en faisant des propositions pour aller plus loin et sur le long terme.

Les deux questions centrales auxquelles le coaching nous semble contribuer concomitamment sont : comment mettre la dimension humaine au cœur de nos organisations et de nos projets ? Comment rendre nos démarches, nos pratiques plus performantes, plus impactantes ? Ceci vise en particulier à soutenir les cadres et managers dans leur leadership personnel et collectif, à créer des espaces de prise de recul lorsque l'on engage des projets stratégiques, à appuyer les équipes dans les traversées difficiles, à soutenir l'innovation managériale vers des modèles plus confiants et capables de dialoguer, à appuyer l'évolution des organisations vers des modèles plus stratégiques et agiles. Il s'agit, *in fine*, de soutenir des transformations à fort impact sociétal, comme la capacité à nouer des partenariats avec tous les acteurs, à asseoir la transformation numérique, à consolider la place des femmes et à rendre nos organisations plus inclusives.

Dans ce contexte, les dispositifs d'accompagnement visent à proposer une offre spécifique et complémentaire aux approches classiques de conseil pour que les transformations soient davantage désirées, incarnées, impactantes et pérennes. Ces nouvelles formes d'accompagnement de la transformation publique dont la DITP est un acteur de soutien et d'appui aux administrations, notamment au travers du marché interministériel d'accompagnement managérial, constituent un levier important de fédération des collectifs dans une dynamique de changement, d'implication de ces acteurs autour d'une vision partagée, d'attention aux conditions de réussite, de reconnaissance des agents dans ce qu'ils traversent, d'invitation aussi à ce qu'ils soient les plus acteurs possible, à la fois parce qu'ils sont porteurs d'idées, de projets, de valeurs d'engagement et aussi pour prendre soin du sentiment d'impuissance qui intervient souvent dans les transformations. Ce levier est primordial et nécessaire : car pour pouvoir exister et prendre corps, les valeurs de la transformation culturelle doivent en premier lieu être comprises, acceptées et portées par les agents de l'État.

Pour tous ces enjeux, le coaching n'est bien sûr pas l'unique solution, et il sera essentiel pour tous les pôles de coaching de nourrir des relations de coopération avec tous les autres dispositifs d'accompagnement. Mais il peut apporter une contribution essentielle : il a pour atouts d'offrir des espaces de prise de recul sécurisés et indépendants qui autorisent à prendre du champs, qui permettent très en amont de se poser les bonnes questions, de s'ouvrir à la compréhension des enjeux de l'autre, de faire des choix, de se ressourcer ; il permet de penser des démarches engageant les collectifs, de s'appuyer sur des approches de la transformation éprouvées, de mettre la dimension humaine au cœur de nos projets.

Pour finir, il convient de remercier l'ensemble des pôles de coaching pour leur implication constante à la professionnalisation de ce magnifique métier et à la réalisation concrète de ces lignes directrices en participant en particulier aux différents groupes de travail et de réflexion qui ont permis l'émergence de nombreuses pistes communes. Ce travail collaboratif a été mené pendant plus d'une année du fait de la crise sanitaire et ne nous a pas malheureusement permis de réunir en présentiel autant que nous l'aurions souhaité.

Que chacun soit remercié ici pour l'investissement, l'engagement et l'implication de tous les instants dans un cadre de confiance, de convivialité et de bienveillance.

01

LE COACHING PROFESSIONNEL AU SERVICE DES MANAGERS ET DE LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES



Introduction

Dix ans après la publication du guide sur le coaching professionnel, il nous est apparu nécessaire de porter une attention particulière à ce qu'est et ce que n'est pas le coaching afin de clarifier ses zones d'intervention et ce sur quoi les différentes administrations peuvent s'appuyer avec des professionnels avérés à leur côté.

1-1 Le coaching et l'accompagnement contribuent à la transformation des organisations et à l'accompagnement du changement

Qu'il s'agisse de coaching d'organisation, d'équipe ou individuel de manager, ou encore de co-développement, d'atelier de créativité ou d'atelier d'échanges de pratiques, la prise de recul sur les situations professionnelles vécues, sur les interactions au sein du système d'acteurs, sur les modes de coopération et de décision, ont un impact profond et durable sur l'organisation du travail et les processus relationnels.

A la différence d'un consultant, le coach ne propose pas de solution ; il intervient sur les processus. Il analyse les besoins de la structure ou de l'individu à partir d'entretiens de clarification approfondis et l'accompagne dans sa propre recherche de solutions. Il contribue ainsi à faire regagner de la marge de manœuvre et donc aussi de la capacité de résolution de problèmes et de créativité au sein des organisations. La transformation est donc vécue de l'intérieur, suscitant un engagement en tant qu'acteur du système et non par l'imposition de l'extérieur de solutions plaquées auxquelles il est demandé aux personnes d'adhérer *ex post*.

Le coaching d'organisation ou d'équipe permet d'adresser des enjeux de fonctionnement et d'organisation de ce collectif, en tenant compte de tous ceux qui en sont les acteurs. C'est un type d'accompagnement avec un coach qui est très utile pour définir une stratégie ou une feuille de route mais aussi pour questionner l'efficacité du fonctionnement de l'organisation et identifier les leviers de performance. Il pourra s'agir, par exemple, de questionner les méthodes de travail et la culture managériale en relation avec celles-ci, afin de les faire évoluer en lien avec les enjeux et en s'attachant à l'implication et la contribution des acteurs concernés. A cet égard, une vigilance s'impose pour que

le processus d'accompagnement soit le plus ajusté par rapport aux objectifs de la transformation.

Dans un certain nombre de situations, il est plus utile de faire évoluer les processus relationnels entre acteurs d'un système que de fabriquer un nouvel organigramme, surtout si celui-ci intervient peu de temps après la précédente réforme, qui avait elle-même été peu comprise. Il peut s'ensuivre une démotivation profonde des personnes concernées par rapport à leur besoin de sens et de confiance dans leur utilité au sein de l'organisation.

Mais si la réorganisation doit intervenir, l'intégration de son accompagnement doit être prévue le plus tôt possible, dans la mesure où l'exploration de la demande de la direction avec le coach permet de faire des choix de processus les plus adaptés aux enjeux, aux contextes et aux besoins. Plus le coach est associé en amont de la préparation d'une réorganisation, plus il sera à même de proposer une stratégie d'accompagnement qui permette de donner toute sa place aux processus d'intelligence collective dans la conception des différentes étapes qui s'engagent.

Cela permettra aux membres des équipes impactées par ces changements de contribuer à la fabrique du sens de la nouvelle organisation en étant force de proposition à leur niveau pour que leur travail soit le plus utile possible. Cette implication en amont, se complète nécessairement d'une phase d'accompagnement en aval de la réorganisation, pour « ancrer » les nouveaux modes de fonctionnement, les nouvelles postures, voire la définition d'une nouvelle organisation du travail et des coopérations qu'elle implique. Dans cette phase, une stratégie d'ensemble doit être définie, en identifiant parmi les nombreux dispositifs qui peuvent être mobilisés, et ceux qui seront les plus impactants et leur articulation. Le coaching individuel des acteurs-clé du changement, préfigureurs, CODIR, directeur d'un projet innovant permettant d'expérimenter les nouvelles pratiques attendues, responsables d'équipes, fait partie intégrante du processus d'accompagnement.

Souvent sous-estimées, ces étapes de préparation et d'ancrage avec les coachs constituent les conditions de réussite d'une transformation d'organisation.

Au-delà des accompagnements collectifs, le coaching individuel d'un manager porte aussi en lui un impact qui dépasse sa seule personne et touche jusqu'à son équipe, tant sur le volet de la performance collective que de la qualité de vie au travail. En effet, travailler sur sa pratique managériale, sur la clarification de sa contribution dans son système d'interactions, fait nécessairement évoluer les collectifs et les personnes qui sont parties prenantes de ce système, et ce en profondeur. Le caractère tripartite des contrats de coaching individuel (voir plus loin) permet aussi à la hiérarchie de progresser dans sa capacité à clarifier ses attendus vis-à-vis du coaché et d'entrer en dialogue sur le contexte et les enjeux qui souvent dépassent le seul manager. Cela contribue aussi à rendre plus efficace la ligne managériale et à lui permettre d'identifier les actions nécessaires à son propre niveau.

Enfin, les groupes de pairs de type co-développement et d'échanges de pratiques contribuent également puissamment à la transformation profonde de la culture managériale. En créant du lien et de la confiance, facteurs-clé du changement et en pratiquant la prise de recul et l'exploration large des options et l'identification des marges de manœuvre, ces méthodes d'intelligence collective rendent possibles des changements de pratiques qui ont un impact dans les équipes.

Cela permet aussi d'aborder les périodes de transition, les situations difficiles dans les transformations, en s'appuyant sur la solidarité entre pairs pour les dépasser. Ces groupes de pairs constitue aussi des espaces pour aller vers des solutions innovantes en toute sécurité.

Encadré : Récapitulatif des 10 points-clés pour la réussite de l'accompagnement d'une transformation

- Bien positionner la démarche en s'appuyant sur une analyse stratégique approfondie du projet de transformation dans son ensemble, dès sa conception, dans le cadre d'entretiens entre le commanditaire et les coachs portant sur : les enjeux, les objectifs poursuivis, le contexte, les acteurs concernés, les ressources mobilisables, les conditions de succès, les risques et les obstacles, les échéances ;
- Adapter la proposition d'accompagnement des coachs au plus proche des besoins et des ressources internes ;
- S'assurer qu'une équipe de pilotage interne s'empare du portage du projet et notamment des questions RH et logistiques, du dialogue social et de la communication interne ; cela permet de clarifier les rôles et les responsabilités lors de la mise en œuvre de l'accompagnement et de garantir la pérennité de la dynamique de transformation, en toute autonomie au départ des coachs ;
- Engager précocement les acteurs-clé dans la démarche, en particulier le CODIR et les agents ;
- Soutenir la communication interne à destination du management et des équipes de la structure en clarifiant le cadre et le sens de la transformation, les espaces possibles pour la co-construction en intelligence collective ;
- Accompagner avec attention les phases de transition et les personnes qui les portent et les collectifs qui les vivent au sein de l'organisation ;
- Ancrer le processus de transformation par la mobilisation de l'intelligence collective et d'expérimentations apprenantes aux différents niveaux de l'organisation, pour « embarquer » et inclure la communauté de travail dans son ensemble ;
- Intégrer dans le processus la dynamique d'apprentissage, de réflexivité, de RETEX pour observer le chemin parcouru, capitaliser les réussites, les capacités, identifier les points à travailler, souder les collectifs autour du partage du sens, du cap et de l'action ;
- Faire de l'acquisition des nouvelles méthodes d'animation des processus collectifs et d'appropriation des méthodes, une source de motivation pour les collectifs, et d'autonomisation de la structure pour que les changements soient durables et permettent à chacun d'en être l'un des acteurs ;
- Ajuster en permanence le déploiement du dispositif d'accompagnement en lien avec ce qui émerge dans le collectif dans le cadre d'un dialogue entre le commanditaire et les coachs.

1-2 Qu'est-ce que le coaching ?

Avant d'entrer dans le détail des différentes formes de coaching et dispositifs d'accompagnement managériaux apparentés, il importe de souligner que le recours à l'une ou l'autre de ces modalités ne peut intervenir qu'après une analyse approfondie de la demande de l'entité ou de la personne bénéficiaire. Ainsi, il s'agit de passer d'une logique d'outils qui n'aurait pas grand sens à une approche stratégique globale qui permet d'appréhender les objectifs, les enjeux et le contexte d'intervention. Partant de là, il devient possible de construire un projet cohérent et pertinent d'accompagnement. Ce dispositif pourra en cas de besoin comprendre des modalités d'accompagnement complémentaires et reliées.

C'est dans cette perspective que les pôles se sont développés en élargissant leurs champs et méthodes d'intervention (voir partie 3 du présent document « Structurer un pôle de coaching »).

a) Ce qu'est le coaching

Les définitions du coaching sont nombreuses et celles-ci peuvent être amenées à évoluer selon le lieu et l'organisation dans laquelle on se trouve. La représentation du coaching professionnel que nous présentons ici n'est donc pas exhaustive ou universelle, mais correspond à l'angle sous lequel les contributeurs au présent document envisagent l'accompagnement humain.

Le coaching professionnel est **l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels**. On peut le définir également comme étant l'accompagnement d'une personne, d'un groupe de personnes ou d'une organisation dans un changement d'une situation A à une situation B dans un contexte professionnel.

Une définition synthétique du coaching pourrait être de dire que c'est « *l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe pour qu'elle trouve en elle-même les voies d'amélioration de sa performance professionnelle souhaitée. Le développement du potentiel est axé sur le comportement, le savoir-être et la communication. La relation de confiance, volontaire et confidentielle entre coach et bénéficiaire (coaché ou équipe) est basée sur la bienveillance inconditionnelle et l'exigence* »⁽¹⁾.

Le coaching -et plus largement l'accompagnement humain- est un outil au service non seulement des acteurs de nos organisations dans leur vie professionnelle au quotidien mais aussi des transformations managériales, de la modernisation de nos administrations et des projets stratégiques qu'elles engagent. Il vient ainsi en appui des lignes managériales au service des personnes accompagnées, dans une **démarche d'autonomisation** des personnes qui doit aboutir à leur pleine responsabilisation à l'issue de l'intervention. L'approche est **systemique** à plusieurs titres : d'abord parce que le coaching engage le plus souvent le management dans le cadre d'un contrat tri ou quadripartite (entre le coaché, son supérieur hiérarchique, le coach, et parfois la DRH ou le SG), ensuite parce qu'il a des conséquences positives sur l'environnement professionnel de la personne accompagnée enfin parce qu'il s'attache, en amont d'une demande, à analyser les enjeux auxquels est confronté le système pour dessiner un dispositif d'accompagnement le plus efficace possible.

Le coaching répond aux besoins grandissants des agents, managers, cadres supérieurs, cadres dirigeants mais aussi des organisations car :

- il vient en appui des lignes managériales, sans s'y substituer, au service des personnes accompagnées ;
- il est une réponse à la demande d'une personne qui en exprime la volonté ;
- il est orienté vers l'autonomie de la personne ou de l'équipe accompagnée ;
- il donne lieu à un contrat entre les acteurs concernés, limités dans le temps et qui fait l'objet d'un accord sur les objectifs attendus, les modalités d'évaluation, la durée, le temps passé
- sa pratique se réfère à un code de déontologie ;
- il est une démarche systemique à double titre : il engage le plus souvent le management dans le cadre d'un contrat tri ou

1 Définition du coaching envisagée par le pôle de coaching d'Air France

quadripartite et a des conséquences positives sur l'environnement de la personne accompagnée⁽²⁾.

En complément d'autres démarches de professionnalisation et d'accompagnement, **le coaching procure un espace-temps singulier** :

- au service de la demande de la personne ou de l'équipe accompagnée ;
- dans le cadre d'un dispositif sur-mesure ;
- protégé des sollicitations extérieures, en dehors de tout jugement ou de tout processus d'évaluation ;
- situé dans un périmètre essentiellement professionnel ;
- ouvert et sous-tendu par une relation contractuelle, centrée sur la personne ou l'équipe et sur leur situation « ici et maintenant », dans la durée pour assurer la possibilité d'un changement en profondeur et adapté au rythme du coaché, à l'évolution de la situation et des événements qui se présentent⁽³⁾.

b) Ce que n'est pas le coaching

Il est important de bien clarifier, par rapport à d'autres pratiques et d'autres interventions, ce qui ne rentre pas dans le champ d'exercice de cette profession. Pour éviter toute confusion, rappelons ce que le coaching n'est pas :

- ce n'est pas du conseil, même s'il peut parfois en prodiguer de façon très ajustée ;
- ce n'est pas une thérapie ;
- ce n'est pas de la formation ;
- ce n'est ni un transfert de responsabilité managériale ni une prescription d'urgence ou de dernier recours.

c) Les principes de base du coaching professionnel dans la fonction publique

Le coaching professionnel constitue un outil d'accompagnement encore émergent dans certaines administrations, malgré une montée en puissance significative depuis quelques années. Ses principes ne sont pas encore connus de tous et ce document est l'occasion de rappeler les éléments qui doivent cadrer le déroulement des interventions, même si ces principes ne s'appliquent pas uniquement aux interventions dans la fonction publique.

Une démarche de coaching doit toujours reposer sur le consentement à la fois de la personne accompagnée et de l'accompagnant. Il donne lieu à un contrat⁽⁴⁾ entre les acteurs concernés, limité dans le temps, et qui fait l'objet d'un accord sur les objectifs attendus, les modalités éventuelles d'évaluation, la durée, ou tout autre élément qui semble pertinent aux personnes concernées. Le coaching doit être réalisé par un professionnel référencé, dans le respect et les limites d'un cadre déontologique préétabli.

² Extrait de l'ouvrage « Le coaching interne – les fondamentaux » - In'Coach – Editions HD Entreprise - 2015

³ *Id.*

⁴ Cf. exemples de contrat tri et quadripartite en annexe du présent guide

S'agissant d'un coaching individuel, l'accompagnement prend la forme d'entretiens entre le coach et le bénéficiaire. La prestation peut être délivrée par un coach interne (c'est-à-dire employé dans la même administration que les personnes accompagnées ou une autre administration en cas de coaching croisé), ou bien par un coach externe : selon ces deux cas de figure, les enjeux de certification et de déontologie se posent de manière différente. Dans certains cas, comme les accompagnements collectifs, la prestation de coaching peut aussi être effectuée par un binôme de deux coachs : tous deux internes ou externes, ou bien mixte.

S'agissant d'un coaching collectif ou d'organisation, la première étape consiste en une analyse de demande, temps fondamental d'exploration des enjeux, de formulation des objectifs, de structuration de la démarche et du dispositif d'accompagnement. L'accompagnement lui-même peut prendre des formes variées, de simple appui auprès de l'équipe projet ou de l'équipe de direction (back-office), à des dispositifs plus denses, pouvant intégrer des phases d'accompagnements des collectifs, le mixage de dispositifs d'accompagnement. Il se pratique souvent en binôme de coachs, internes, externes ou interne-externe pour tirer le meilleur parti de ce qu'apporte chaque posture.

Les enjeux liés aux cadres professionnel et déontologique et au statut du coach (interne ou externe) jouent un rôle fondateur et incontournable. Ils seront abordés plus en détails dans la deuxième partie de cet état des lieux.

d) *Posture du coach et relation avec la personne coachée*

Le coaching est une démarche pleinement professionnelle.

Il s'agit toujours d'une démarche confiée à un professionnel formé (possédant des compétences reconnues par ses pairs, exerçant sa fonction dans le respect de principes déontologiques, bénéficiant d'un espace de supervision obligatoire, voire ayant préalablement fait l'objet d'un processus de référencement rigoureux) pour atteindre des objectifs également professionnels. Que la prestation de coaching s'adresse à une personne, à une équipe ou à un groupe de pairs, elle est toujours mise en place dans le but de permettre aux bénéficiaires de réaliser leurs objectifs professionnels.

Le coaching professionnel se différencie clairement d'une thérapie : il s'agit bien de répondre à des problématiques professionnelles et non des problématiques relatives à la vie personnelle. Lorsqu'il fait face à une situation de grande souffrance, le coach doit savoir engager un dialogue avec la personne accompagnée pour l'inviter à recourir à des espaces adaptés. Le coaching fait toutefois l'hypothèse que si des freins individuels apparaissent dans le cadre professionnel, ils pourront et devront évidemment être abordés, par exemple la confiance en soi et en les autres, sur des objectifs professionnels de leadership et de délégation.

Le coach aide le bénéficiaire à révéler et à mobiliser ses talents, dans une démarche d'autonomisation et de responsabilisation.

Le coaching vise à accompagner des personnes ou des équipes pour qu'ils développent leur propre potentiel. Il part des talents intrinsèques du bénéficiaire et ne constitue pas une démarche descendante du coach vers le coaché : la ou les personnes accompagnées restent pleinement actrices de leur propre coaching. Le coaching reconnaît à la personne accompagnée l'expertise de sa situation et le coach reste en posture basse sur le contenu. Il n'est pas un sachant. S'agissant

des coachings d'organisation, le dispositif d'accompagnement est de même réfléchi dès le départ pour soutenir les équipes en place et non s'y substituer, afin de faciliter l'émergence de dynamiques durables, au départ de l'équipe de coachs.

L'accompagnement est réalisé à l'impulsion du bénéficiaire ou de l'administration, et toujours avec l'accord du bénéficiaire. Les modalités et les objectifs de l'accompagnement sont co-définis avec le bénéficiaire, ce qui permet d'une part au bénéficiaire de s'approprier pleinement la démarche, et d'autre part de mettre en place un dispositif sur-mesure, adapté à ses objectifs professionnels propres et à sa situation spécifique.

Il est primordial de bien fixer que le coaching ne doit à aucun moment déboucher sur une perte d'autonomie ou d'identité du bénéficiaire, ni générer une quelconque dépendance soit à l'égard du coach soit à l'égard de la démarche du coaching. Au contraire, il mène le bénéficiaire à l'optimisation de ses compétences et ainsi lui permettre d'exercer pleinement ses responsabilités.

Le coaching est une posture avant d'être un dispositif.

Par sa posture (cadre d'intervention, déontologie, capacité d'analyse de la demande approfondie en amont, approche maïeutique, souci de l'autonomie de la personne ou l'équipe accompagnée, réflexivité sur son propre rôle dans le système, qui s'appuie sur un travail de développement personnel), le coaching est avant tout une posture d'accompagnement.

A ce titre, il peut être conduit à intervenir en amont d'une demande, pour préciser le besoin d'accompagnement et le meilleur dispositif.

Il peut également, « en posture coach », faire le choix de s'appuyer sur des modalités diverses, par exemple apporter un conseil, réaliser un apport en mode formation, s'appuyer sur une approche type co-développement ou design à un moment ou à un autre de l'accompagnement.

Ce qui fera la spécificité de son approche et de sa déontologie, si par exemple il est conduit à apporter un conseil ou réaliser un apport théorique, c'est la conscience qu'il aura de l'acte qu'il est en train de poser et des motivations qui le conduisent à le faire.

L'opportunité du coaching professionnel et ses modalités de mise en œuvre doivent être attentivement examinées et arrêtées en amont de l'accompagnement.

Avant toute décision de recourir à un coaching, il est nécessaire de valider si le coaching est bien l'outil répondant à la problématique identifiée. Il est souhaitable que le recours à d'autres moyens complémentaires ait également été étudié (formation, bilan professionnel ou de compétences, *assessment center*,...). Il est également utile de s'interroger de quelle manière est effectuée l'analyse de la demande et par qui.

Une fois ces éléments examinés et la décision prise, d'un commun accord, de recourir au coaching, celui-ci doit faire l'objet d'un contrat rappelant les objectifs du coaching et définissant les engagements respectifs, y compris de nature déontologique, des parties prenantes. Le recours au coaching étant une décision faisant intervenir l'employeur, il est nécessaire de prévoir en vue de la constitution du contrat une réunion tripartite voire quadripartite associant les parties en présence (le bénéficiaire du coaching, le coach, l'administration et/ou la direction ayant proposé un tel accompagnement). En ce sens,

le coaching se place dans une relation coopérative entre les besoins de la personne accompagnée et les intentions de changement que l'employeur nourrit à l'égard du coaché. On soulignera toutefois que, dans certains cas, la réunion tripartite peut être réalisée avec un autre interlocuteur que le responsable hiérarchique de la personne considérée, par exemple la délégation aux cadres dirigeants, s'agissant d'un coaching s'intégrant dans une démarche de développement de hauts potentiels.

À noter aussi qu'un cadre dirigeant, qui assume à la fois le rôle de bénéficiaire du coaching et celui de représentant des intérêts de l'institution, s'inscrit dans un processus qui peut s'affranchir d'un contrat tripartite.

Par la suite, le coach construit l'ensemble du dispositif d'accompagnement en s'appuyant sur le contrat conjointement établi. Les objectifs des séances doivent être clairement identifiés, en lien avec les objectifs généraux fixés par le contrat ; selon une démarche structurée et sécurisée.

1-3 Le développement du coaching et des publics cibles

Le coaching peut revêtir plusieurs formes selon les objectifs visés et les publics accompagnés. Dans cette partie, nous rappellerons les différentes déclinaisons du coaching professionnel et les objectifs associés à chaque type de coaching. Nous évoquerons ensuite les personnes auxquelles s'adresse le coaching, en lien avec la notion de prescription.

a) *Tour d'horizon des différents types de coaching*

Le coaching individuel

Le coaching individuel est l'accompagnement d'une seule personne dans le cadre de son développement professionnel. Il peut notamment être centré sur la personne, la relation, l'organisation, le projet qu'elle conduit (réorganisation, projet à fort impact) ou plus globalement sur le management. Dans tous les cas, il permet à la personne accompagnée de développer son potentiel, de lever les blocages éventuels, et d'ouvrir ses horizons pour découvrir d'autres manières d'agir et explorer de nouvelles pistes.

Le coaching individuel s'inscrit également dans la démarche d'approche par compétences et d'individualisation des parcours en formation initiale ou continue notamment à l'occasion d'une reconversion professionnelle ou d'une prise de poste à dimension managériale.

Les objectifs individuels (pour l'agent accompagné) peuvent par exemple être les suivants :

- Mieux identifier ses talents et réfléchir sur sa contribution personnelle,
- Prendre du recul sur son projet et améliorer ses capacités de résolution de problèmes ;
- Réduire son niveau de stress ;
- Conforter sa confiance ;
- Améliorer ses relations avec ses collègues ;

- Améliorer ou disposer des outils pour améliorer sa performance individuelle au travail ;
- Développer une capacité accrue à s'adapter au changement ;
- Approfondir son management ;
- Prendre un nouveau poste ou être confronté à une transition professionnelle.

L'agent public évoluant dans un écosystème professionnel, le coaching individuel porte aussi des objectifs pour l'organisation :

- Favoriser un processus d'auto-développement ;
- Accroître l'engagement des agents et leur satisfaction quant à leur travail ;
- Fidéliser les collaborateurs ;
- Développer les initiatives ;
- S'adapter plus rapidement au changement en tant qu'organisation.

Le coaching de binôme

Le coaching de binôme permet de prévenir ou de résoudre les tensions entre deux personnes afin d'optimiser leur capacité à travailler ensemble. Il peut également viser à les soutenir dans leur réflexion sur un projet à forts enjeux qu'ils engagent (réorganisation). Il peut s'agir de la relation entre deux pairs, entre un manager et son adjoint, entre un manager et un collaborateur, entre deux services transverses, dans le cadre d'une fusion. Comme évoqué précédemment, il peut être utilisé à titre préventif (au début de la collaboration entre deux personnes), pour résoudre des tensions déjà existantes, ou dans un contexte à enjeux.

Le coach envisage les représentations individuelles de chacun et les moyens d'arriver à une relation différente. La démarche doit permettre d'améliorer la compréhension mutuelle des deux interlocuteurs, de favoriser le dialogue et *in fine* de leur permettre d'harmoniser leurs méthodes de travail. Il permet aussi de dresser, par exemple, un contrat de la relation qui peut être revisité par les deux parties à intervalles réguliers.

Les objectifs d'un tel coaching sont de :

- Résoudre et prévenir des blocages, des malentendus, des conflits et les coûts associés ;
- Accroître l'efficacité d'une démarche ou du fonctionnement du collectif ;
- Consolider une solidarité au sein du binôme, porteuse de sens auprès du collectif de travail ;
- Favoriser des regards croisés confiants dans la conduite de projets délicats ;
- Diffuser un rayonnement positif pour les autres binômes dans l'organisation ;
- Faciliter une prise de poste.

Témoignage de coaching de binôme de direction (Guillaume DETOC, coach interne, Ecole nationale de la magistrature)

Une chef de service et son adjointe ont souhaité bénéficier d'un coaching de binôme managérial. L'objectif étant, pour ces encadrantes, de retrouver les ressorts managériaux pour accompagner l'équipe dans la mise en œuvre du projet de service de la structure. Cet accompagnement s'est réalisé en distanciel dans un délai court (2 mois).

Après un premier entretien individuel de clarification de la demande avec chacune des coachées, il leur a été proposé d'explorer leur schéma de construction identitaire à travers un questionnaire de personnalité qui leur a été débriefé individuellement. Cette démarche réflexive a permis ensuite à chacune des bénéficiaires, de prendre conscience de leurs ressorts psychologiques et d'identifier les points d'équilibre et de complétude entre elles et la répartition de leur rôle de manager au sein de l'équipe.

Une troisième séance de travail en binôme s'est concentrée sur la clarification de l'objectif de service et la capacité de l'équipe à identifier ses ressources, permettant aux bénéficiaires de conscientiser les atouts de chacun de leur collaborateur et les leviers d'action immédiatement mobilisables.

Une quatrième séquence a permis de réassurer la ligne managériale dans sa stratégie d'engagement de l'équipe en remobilisant chaque collaborateur sur son propre champ de compétence au service du collectif et de redonner du sens à l'action commune.

Ce coaching de binôme ainsi permis aux bénéficiaires, de mener elles-mêmes leur projet de service en reprenant le lead sur un schéma identique à ce qui aurait pu leur être proposé en coaching d'équipe.

Le coaching collectif

Le coaching collectif (ou d'équipe) permet d'accompagner et de soutenir, dans le cadre d'une action, un groupe de personnes ou une équipe en vue de développer son potentiel et d'améliorer la performance collective. Il repose sur les principes du volontariat, de l'implication du manager et de l'engagement collectif.

Le coaching collectif vise à axer le travail collectif sur un projet commun en amenant le manager et son équipe à se projeter ensemble vers un futur désirable, afin de faire de chaque membre de l'équipe un acteur du projet et de passer de l'énergie individuelle à la synergie collective.

Le coaching collectif ou d'une équipe peut poursuivre différents objectifs :

- le renforcement d'équipe, c'est-à-dire de renforcer la cohésion entre les membres d'une équipe et de créer un environnement favorable au travail. Il permet, par exemple, de développer la confiance au sein d'un groupe, de resserrer les liens entre les membres d'une équipe... Il consiste le plus souvent en un accompagnement ponctuel d'un manager et de son équipe, pour les soutenir dans leur réflexion sur l'optimisation de leurs modes de fonctionnement ou pour un travail sur une thématique spécifique (par exemple, sur un projet de travail identifié).
- sa transformation en profondeur, par exemple dans les valeurs qu'elle incarne, ses objectifs, ses postures, son mode de fonctionnement et la mise en œuvre d'actions spécifiques définies par le manager.
- l'accompagnement des situations de tension, pour sortir d'un conflit.

Il aide un manager et son équipe à atteindre un ou plusieurs des objectifs suivants :

- Analyser et améliorer leur mode de fonctionnement ;
- Créer une cohésion durable ;
- Développer une vision partagée ;
- Construire un projet de service ;
- Optimiser leur organisation interne et leurs processus de travail ;
- Développer des dynamiques de coopération ;

- Accroître les synergies ;
- Comprendre les besoins de changement et en percevoir les implications concrètes ;
- Piloter les processus de changement ;
- Construire une culture managériale commune ;
- Soutenir un collectif de manager dans le portage d'une transformation managériale dans l'ensemble du service.

Témoignage de Juliette FESIGNY, cheffe de projet et coach interne à la DITP.

Dans le cadre de la création d'un secrétariat général commun départemental (SGCD) regroupant les fonctions supports des services de la Préfecture, de 3 directions interministérielles et d'une Direccte, la DITP est intervenue, en partenariat avec un coach externe, afin d'organiser un coaching collectif. Ce coaching s'est adressé à l'équipe d'encadrement nouvellement constituée, composée de membres aux cultures et aux habitudes de travail plurielles. Les objectifs ? Créer une dynamique collective et renforcer la cohésion de cette équipe, tout en permettant l'émergence d'une vision collective et partagée sur la nouvelle entité. Durant une journée, rythmée par une multiplicité de temps d'échange aux modalités d'animation diverses, les participants ont pu déposer leurs ressentis, donner du sens à cette création, tisser des liens indispensables à des modes de fonctionnement coopératifs, tout en développant leur culture du retour d'expérience pour favoriser le maintien de leur engagement sur la durée.

Le coaching d'organisation

À la différence du coaching individuel ou du coaching d'équipe, qui accompagnent un ou plusieurs individus qui constituent une partie d'une structure, le coaching d'organisation vise à accompagner une démarche qui engage l'ensemble de la structure. Il est apparu plus récemment, dans un monde qui change rapidement, qui se complexifie, et qui demande aux organisations d'importants efforts de transformation et d'adaptation, de leur vision, de leurs missions, de leur posture, de leur organigramme, de leur fonctionnement, de leurs modes de faire... Les coachs permettent à l'administration accompagnée d'affiner l'intention et les objectifs de la transformation, de formuler sa raison d'être afin d'assurer l'engagement actif de tous ses acteurs vers un projet, une vision commune, de trouver ses propres solutions. L'un des postulats est que la raison d'être est la pierre angulaire de toute organisation et que c'est la construction collective de cette vision qui rend l'organisation dynamique, efficace, créative et pérenne. L'accompagnement visera alors à donner à l'organisation les outils pour cheminer, expérimenter, et finalement trouver collectivement en elle – « faire jaillir » – sa raison d'être, les leviers d'action et les solutions.

Concrètement, le coaching d'organisation implique la mise en œuvre coordonnée de différentes pratiques d'intervention, dans un objectif de changement global de l'organisation. Il s'appuie sur des compétences spécifiques en accompagnement et conduite du changement. Le dispositif de coaching d'organisation peut intervenir à plusieurs niveaux simultanément et comporter par exemple : du coaching « de *back office* » sur la démarche d'ensemble et la méthode auprès de l'équipe de direction ou de l'équipe projet, des espaces de séminaire, du coaching individuel et/ou d'équipe, de design de service pour expérimenter de nouveaux modes de faire, des formations, du co-développement et du mentorat pour ancrer de nouvelles postures, des dispositifs plus ciblés pour accompagner des équipes particulièrement affectées par la transformation. Impliquant un plus grand nombre d'acteurs, le coaching d'organisation propose un système-accompagnant qui induit le changement d'un

système-organisation. Le système-accompagnant comprenant les coachs et autres intervenants peut lui-même faire l'objet d'une supervision *ad hoc* pour accompagner la mission. A souligner que, dans les organisations qui ont eu l'occasion d'engager régulièrement des transformations, on observe, comme au Ministère de la transition écologique, des équipes de directions qui se saisissent de plus en plus finement des dispositifs d'accompagnement et se limitent parfois à la mobilisation du coaching « en *back office* » de l'équipe de direction.

En synthétisant, on peut donc définir le coaching d'organisation comme « *une pratique d'accompagnement de l'organisation, comprise comme système complexe finalisé, pour qu'elle trouve en elle-même les réponses et les ressources lui permettant de faire face aux questions qu'elle se pose ou aux problèmes qu'elle rencontre. Il vise à renforcer la conscience que l'organisation a d'elle-même et à accroître sa responsabilité afin de le rendre plus autonome* ». ⁽⁵⁾ Le coaching d'organisation est principalement utilisé dans le cadre de la transformation de la culture métier, des processus

Les objectifs pour l'organisation peuvent être de :

- Préparer un changement important (réorganisation) ;
- Engager une démarche de transformation managériale ;
- Asseoir un changement de mode de faire important (par exemple, passage d'une posture de contrôle à une posture d'accompagnement des parties prenantes) ;
- Résoudre un dysfonctionnement structurel ;
- S'adapter à un environnement complexe et changeant ;
- Ré-oxygéner un système essoufflé et répondre à une perte de motivation des équipes ;
- Dynamiser les mécanismes de croissance.

Un exemple de coaching d'organisation :

Intervention de 4 coachs expérimentés dans une structure régionale pour capitaliser sur l'expérience de la crise sanitaire, accompagner l'arrivée d'un nouveau directeur et refonder gouvernance et coopération dans l'organisation. Le dispositif prévoit simultanément deux cycles d'intervention, l'un auprès du CODIR, l'autre en effectif plénier (50 personnes). Les deux processus parallèles se fertilisent l'un l'autre pour soutenir un changement global de l'organisation et de ses processus internes.

b) Zoom sur la prescription : le coaching, pour qui, pourquoi, et comment ?

Le coaching individuel est le plus souvent proposé aux managers et aux cadres. Les modalités du coaching seront alors adaptées à la situation spécifique de la personne accompagnée (coaching flash avec une seule séance d'une heure ou de deux heures, par exemple ; coaching coup de pouce sur 2-4 séances, associé à une situation particulière ; coaching classique, intégrant un contrat tri ou quadripartite et un accompagnement de 3 à 10 séances ; accompagnement de « *back office* », qui porte plus sur le projet) : c'est la raison pour laquelle la palette d'interventions doit être la plus large possible (cf. ci-dessus) de manière à pouvoir répondre à tous les besoins.

5 Cf. Dugois, P ; Béon, P ; Gautheron, T ; « La transformation permanente », Éditions EMS

Selon les cas, ce sont les structures internes en charge des ressources humaines ou de l'accompagnement du changement qui définissent et mettent en œuvre leur politique d'accompagnement de manière pleinement autonome. Par conséquent, le périmètre, les objectifs et le public visé par la politique d'accompagnement interne varient selon les administrations. Rappelons aussi que le coaching n'est pas un objet isolé pour les administrations et peut n'être qu'un élément s'inscrivant dans une gamme plus large d'outils que les DRH d'une part, les Directions de la transformation d'autre part choisissent de mobiliser en fonction du contexte, de leurs propres pratiques et de leurs objectifs.

Au-delà du cadre général posé par la politique d'accompagnement de chaque administration, une démarche de coaching mobilise souvent des prescripteurs, c'est-à-dire des personnes en charge de proposer l'accompagnement d'un ou de plusieurs agents. Ces acteurs, qui sont par exemple les Délégations aux cadres dirigeants, les RH, les chefs de projet ou les hiérarchies, constituent donc un maillon essentiel dans le parcours d'accès au coaching. Il est alors souhaitable, voire nécessaire, qu'elles se voient proposer une formation ou *a minima* une sensibilisation pour leur permettre de définir, d'identifier les outils pertinents pour l'accompagnement des agents en fonction de leurs demandes, de convenir d'un *modus operandi* pour solliciter le pôle de coaching. De cette manière, elles seront en mesure de réaliser une première analyse pour s'assurer que le coaching répond bien à une ou des finalités en rapport avec les besoins de l'administration, dans un contexte donné, en fonction des effets attendus sur le management d'un service, sur la qualité de vie au travail, etc.

Après avoir réalisé cette analyse des pré-requis, le prescripteur transmet la demande d'accompagnement à la structure décisionnaire (par exemple la structure de coaching interne si elle existe) qui sera chargée de vérifier que la demande soit réelle, de recevoir l'agent et de valider le dispositif d'accompagnement adéquat.

Par ailleurs, des réflexions et des actions sont menées collectivement au niveau de la communauté interministérielle des responsables des pôles de coaching (cf partie 4 du présent document : « Les échanges interministériels pour améliorer et diffuser la culture du coaching ») pour diffuser les valeurs de l'accompagnement humain et élargir l'accès au marché interministériel en mobilisant un maximum de prescripteurs.

Les différents parcours de prescriptions selon les administrations sont détaillés dans la 3^{ème} partie du présent document « Structurer un pôle de coaching ».

1-4 Les autres formes d'accompagnement managérial

a) **Le co-développement, une démarche méthodologique d'intelligence collective**

Développé en 1997 au Canada par Adrien PAYETTE et Claude CHAMPAGNE, le co-développement professionnel est une **pratique**

fondée sur l'intelligence collective et la coopération, visant à répondre au besoin des managers de se former à partir de **situations concrètes et actuelles** issues de leur propre vécu. Cette démarche se nourrit des pédagogies nord-américaines de l'apprentissage par l'action, de l'expérimentation et de la dynamique des groupes.

La définition partagée par PAYETTE et CHAMPAGNE est la suivante : « *Le groupe de co-développement professionnel est une approche de développement pour des personnes qui **croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique**. La réflexion effectuée, individuellement et en groupe, est favorisée par un **exercice structuré de consultation** qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants* ».

Les finalités autant que la démarche méthodologique du co-développement le distinguent de la formation, du coaching, de la supervision ou encore du *team building*.

Appartenir à un groupe de co-développement, c'est tenir tour à tour les rôles d'apprenant d'une méthode d'intelligence collective, de client et de consultant, pour :

- **Comprendre et à mieux agir** ;
- **Réfléchir** sur sa pratique professionnelle, en prenant conscience de ses modes de fonctionnement privilégiés.

Parmi ses principes méthodologiques, citons :

- Son **format court**, un groupe de co-développement se réunissant pour 6 à 10 séances d'une demi-journée, selon une fréquence idéalement mensuelle ;
- Ses **partis pris** de privilégier l'expérience plutôt que le savoir et l'expertise ; les enseignements de l'action plutôt que ceux de la théorie ;
- Son **périmètre**, à savoir l'exploration d'un problème, d'une préoccupation ou encore d'un projet réel vécu par un participant, en partant du principe que tous pourront en tirer parti.

Les bienfaits associés sont multiples : prendre de la hauteur par rapport à sa problématique, envisager des pistes d'action concrètes et novatrices, expérimenter le soutien, la bienveillance et la coopération de ses pairs, apprendre à grandir et à faire grandir, s'initier aux techniques d'animation et de facilitation ou encore mieux appréhender la diversité des motivations et des dynamiques personnelles.

Ce faisant, le co-développement concourt à **créer une communauté d'apprentissage**, au sein de laquelle les participants vont acquérir des **compétences comportementales** utiles dans leur quotidien : écoute active, empathie, communication, esprit critique, etc.

En conclusion, **mettre en place des groupes de co-développement durables** apparaît donc comme un levier essentiel au service de la diffusion d'un management coopératif au sein des administrations centrales et territoriales.

b) Les groupes de supervision de pratique

Les groupes de supervision de pratique sont des espaces d'échange entre pairs qui visent d'abord les professionnels de l'accompagnement. Par extension, ils s'appliquent également aux managers, qui souhaitent s'inscrire dans une réflexion personnelle sur sa posture managériale, dans son système d'acteurs et comment manager différemment.

Ces groupes sont animés par un superviseur : il s'agit d'habitude d'un coach qui dispose d'une dizaine d'années de pratique de l'accompagnement et qui est ensuite formé et certifié à la supervision.

Comme pour le co-développement, les membres du groupe apportent à chaque séance des situations d'accompagnement ou des situations managériales sur lesquelles ils souhaitent travailler. Le superviseur adopte alors diverses modalités d'animation : questionnement de la situation, travail avec ce qui émerge du groupe, apports théoriques. Il s'agit d'un espace d'apprentissage puissant des enjeux personnels et interpersonnels, où les enjeux du vécu de l'accompagnant ou du manager s'invitent régulièrement.

c) **Le mentorat**

Le mentorat désigne une relation interpersonnelle de soutien, d'aide, d'échanges et d'apprentissage. Il permet d'avoir quelqu'un à ses côtés pour réfléchir, prendre du recul, explorer, aider à trouver un chemin, pour parler de son vécu, bénéficier d'un effet miroir et pour progresser dans sa vie professionnelle. Il s'agit d'une relation d'entraide unique et inscrite dans le temps basée sur le volontariat, l'envie de partager et d'apprendre entre deux personnes (le mentor et le mentoré) qui y trouvent un intérêt réciproque et qui n'ont pas de lien ni hiérarchique ni fonctionnel entre elles (donc pas d'enjeux). C'est une relation formelle ou informelle ancrée dans le temps (en moyenne un rendez-vous par mois sur six mois ou un an). Le mentorat c'est un espace et un temps privilégiés où écoute active se conjugue avec questionnement et partage d'expériences en toute confidentialité.

Différentes formes de mentorat sont envisageables :

Le mentorat pair à pair : à niveau équivalent, chacun donne et reçoit, chacun est à la fois mentor et mentoré au sein du binôme et le temps consacré à l'un à l'autre est équilibré, en réciprocité ;

Le mentorat croisé : entre personnes d'organisations différentes, pour maximiser le « frottement » entre cultures d'organisations, pour garantir l'absence de conflits d'intérêt éventuels et renforcer la confidentialité ;

Le mentorat inversé : c'est la personne plus senior qui est mentorée par la plus junior ;

Le mentorat solidaire (souvent appelé parrainage) : auprès de personnes susceptibles de rencontrer des difficultés liées à leur âge, leur genre, leur origine, leur adresse...

Le recours au mentorat peut l'être pour différentes thématiques :

- Préparer un **choix professionnel** ;
- Prendre un **nouveau poste** ;
- Travailler ses **compétences relationnelles** ;
- Améliorer ses **compétences de management** ;
- Renforcer son **efficacité professionnelle** ;
- **Innover**, travailler autrement, prendre des risques ;
- Améliorer son impact et sa **visibilité** ;
- Développer son **leadership**, oser ;
- Gagner en **sens politique** ;

- Améliorer son **équilibre vie professionnelle/vie personnelle, gestion du temps.**

D'une manière générale, les **bénéfices collectifs liés au mentorat** peuvent être observés dans les champs suivants :

- Décloisonnement entre services, métiers ;
- Inclusion, cohésion interne ;
- Valorisation, fidélisation ;
- Solidarité inter générationnelle ;
- Développement d'une culture d'entraide ;
- Changement culturel d'une organisation ;
- Fluidité et créativité, parfois même des innovations nées de rencontres entre personnes de métiers différents ;
- Prévention des « sorties de route » (les personnes dont on n'avait pas vu qu'elles allaient mal).

En annexe du présent document figurent quelques éléments complémentaires sur le mentorat, notamment sur la mise en place d'un **programme de mentorat**.

d) **La médiation**

La médiation professionnelle est un mode alternatif de résolution des conflits (MARC) entre des personnes dans leur environnement professionnel. Elle est « *un mode de construction et de gestion de la vie sociale grâce à l'entremise d'un tiers, neutre, indépendant, sans autre pouvoir que l'autorité que lui reconnaissent les médiés qui l'auront choisi ou reconnu librement* ». ⁽⁶⁾ Concrètement, il s'agit d'un dispositif complémentaire aux autres outils d'accompagnement managérial pour permettre à un encadrant de gérer les situations difficiles en recourant à un médiateur professionnel dûment formé.

Il est indépendant, impartial et neutre et établit une relation entre les personnes accompagnées afin de leur permettre de mieux comprendre leur situation et de résoudre les points bloquants. Il assure ainsi le rôle de facilitateur du dialogue et se porte garant de son déroulé, de sa qualité et de son optimalité dans la résolution de tensions dans une équipe ou dans la poursuite d'un projet.

La médiation peut être mise en œuvre à tout moment et pour des objectifs variés : prévenir des désaccords lors de l'accompagnement d'un projet complexe et favoriser la cohésion, apaiser des tensions naissantes, ou bien résoudre des conflits ouverts.

En annexe au présent document, il pourra être possible de se référer au document « principes de la médiation » et à l'« engagement de confidentialité » signé par les parties à la médiation.

e) **Les parcours de leadership**

Les pôles de coaching s'investissent également de façon croissante dans les parcours de leadership. Ces démarches sont souvent engagées pour le compte de la délégation aux cadres dirigeants, de la DRH,

6 Guillaume-Hofnung M., *La médiation*, Paris, Éditions PUF (Que sais-je ?), 1995.

de DG qui engagent des transformations profondes invitant à des changements de posture, ou encore de démarches spécifiques comme le leadership au féminin.

L'approche s'appuie ici sur des compétences diversifiées des pôles de coaching : capacité d'analyse de la demande permettant de définir des objectifs attendus, compréhension des enjeux de transformation, invitation à des réflexions prenant en compte l'ensemble du système (et pas seulement les acteurs ciblés pour ces parcours, et afin d'en accroître l'impact), capacité à mobiliser des approches innovantes s'appuyant sur : la création de collectifs soudés, pouvant s'autoriser à aborder les sujets les plus difficiles, l'agilité d'un travail en émergence, s'appuyant sur des situations réelles et la réflexivité personnelle et collective autant que sur les apports théoriques, la capacité à mobiliser des approches diversifiées (360° ; profils de personnalité ; coaching ; co-développement ; mentorat ; supervision de pratique ; travail sur la communication interpersonnelle...).

02

ZOOM SUR LES MÉTIERS DE L'ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL – FORMATION, POSTURE ET DÉONTOLOGIE



Introduction

Cette deuxième partie des lignes directrices sur le coaching est consacrée au parcours du coach professionnel depuis le moment où l'agent public se pose la question de savoir s'il souhaite s'engager dans un nouveau métier, exigeant, professionnel. La présente partie décrit donc le parcours depuis la demande de formation jusqu'à son référencement dans un pôle de coaching et sa professionnalisation tout au long de son parcours de coach. Elle s'inscrit aussi dans une démarche de déontologie du coach et de la pratique du coaching dans la fonction publique, véritable ossature de la profession.

Il convient de relever que le métier de coach professionnel est aujourd'hui fortement médiatisé et nombre de structures (de formation ou d'autres) peuvent laisser croire aux agents publics que les besoins et le marché du travail nécessiteront des possibilités de recrutement. En réalité, c'est un métier de niche qui nécessite expérience et professionnalisation, en particulier pour exercer dans un contexte interne.

2-1 Professionnalisation et déontologie du coach

2.1.1 *La professionnalisation du coach*

Le parcours de référencement d'un coach au sein d'une administration

Le métier de coach se caractérise par la nature sensible des accompagnements et le caractère délicat d'interventions en interne ; il a vocation à s'inscrire dans un cadre d'intervention et un pilotage nécessaire disposant des niveaux de professionnalisation, d'autorité, d'indépendance et de réflexivité nécessaires pour assurer l'exercice du métier dans des conditions déontologiques. L'exercice du métier de coach nécessite de manière générale d'avoir exercé notamment des fonctions de responsabilité qui leur ont permis de percevoir pleinement les enjeux complexes auxquels sont confrontés les cadres et managers.

Par suite, lorsqu'un agent public envisage de se tourner vers le métier de coach, il apparaît nécessaire de se poser quelques questions préalables qui peuvent être évoquées dans le cadre d'une demande

de formation initiale au coaching, que celle-ci soit financée par la personne elle-même ou par l'institution.

a) *La demande de formation initiale de coaching*

Quatre éléments essentiels pourraient faire l'objet d'un échange préalable entre le service de formation et un agent souhaitant demander le financement de sa formation initiale de coach par son administration, en lien avec le pôle de coaching interne (ou avec un coach interne en l'absence de pôle de coaching), à savoir :

- la nécessité de disposer d'un **parcours managérial avéré** (en responsabilité, des expériences managériales, voire de cadre dirigeant). Cela renvoie à la question de la légitimité du coach interne dans l'organisation. Certains préconisent un parcours varié d'au moins dix années en tant que manager public ;
- **le projet professionnel de l'agent devrait être couplé à l'engagement** à servir comme coach interne (retour sur investissement pour l'organisation avec un minimum d'années à servir en retour du financement de la formation en tant que coach interne. En règle générale, un minimum de trois années après la période d'exercice en tant que coach junior semble une temporalité évoquée par nombre de pôles) ;
- **une posture appropriée, la motivation de l'agent, son projet de développement, sa réflexivité** (appréciée en lien avec une démarche de développement personnel, de thérapie) avec un accord de principe d'engagement de l'agent pour avancer sur ce chemin (le parcours de formation ne s'arrête pas en effet à la formation initiale mais se poursuit avec une formation continue) ;
- **son intégrité au regard de la déontologie du coaching interne.**

b) *La validation de la formation initiale de coaching*

D'une manière concrète, cette **demande de financement d'une formation initiale de coach** pourrait être matérialisée et validée ou non selon le principe suivant :

- **rédaction d'un dossier de demande de prise en charge financière de la formation** avec des questions liées au projet professionnel et sa motivation, à son parcours (cv notamment), à son projet de développement, l'organisme de formation identifié ;
- **un à deux entretiens avec un panel de 2 ou 3 personnes** parmi lesquelles, par exemple, un coach interne, un coach externe à l'organisation, voire un superviseur externe.

S'agissant des **formations à préconiser ou à envisager** pour un coach interne, il est recommandé de prendre conseil sur l'organisme de formation et de se référer :

- Soit à une école de coaching référencée RNCP⁽¹⁾ ;
- Soit à une université délivrant un diplôme universitaire de coach ;
- Soit une formation dont l'approche peut être utile à l'organisation et dont l'école n'est pas nécessairement référencée RNCP.

1 Cf. site internet du SIMACS (Syndicat interprofessionnel des métiers de l'accompagnement, du coaching et de la supervision – www.simacs.fr), seul organisme référent pour les demandes de la part des écoles de coaching souhaitant être référencées dans le cadre du RNCP par France Compétences

S'agissant des critères *a minima* liés à ces organismes de formation, il conviendra de relever :

- le nombre de jours de formation (minimum de 30 jours environ) ;
- le lien qu'entretient cette école/université avec les réseaux de coachs professionnels ;
- la nécessité de donner accès à une certification ou à un diplôme, gage de la qualité de ladite formation.

L'administration qui financera la formation se réservera bien entendu le droit d'orienter l'agent public vers telle ou telle formation en fonction des besoins du pôle de coaching, par exemple. Cet élément pourra faire l'objet d'un échange avec le panel qui validera le principe de la formation de coaching (cf. *supra*).

Quelques recommandations :

- *toute demande de formation initiale de coach devrait impérativement recevoir l'accord au moins formel du pôle de coaching ou du coach interne (si pas de pôle de coaching constitué) afin de déterminer la suite qui pourra être donnée à l'intéressé dans son projet professionnel et lui permettant à terme de s'inscrire potentiellement en tant que coach interne à l'issue de sa formation initiale ;*
- *veiller à bien sensibiliser l'agent sollicitant une formation initiale de coach sur le fait qu'une telle formation ne suffit pas à acquérir le statut de coach interne dans son organisation (cf. ci-dessous processus de référencement des coachs internes) ;*
- *être vigilant à ne pas créer des attentes inconsidérées compte tenu du nombre aujourd'hui encore restreint de coachs internes étant à plein temps dans leur organisation ;*
- *La question de la légitimité du manager comme futur coach (en fonction de son statut, de son grade et de son parcours de manager) peut être regardée.*

c) Quelques compétences acquises par la pratique du coaching interne

Lorsque l'on pratique le coaching interne, il convient de relever que l'on acquiert un certain nombre de compétences spécifiques, par exemple :

- sur l'achat de prestations (connaissance des prestations, connaissance des prestataires et des modes d'intervention – ce qu'elles produisent...);
- sur les comptes rendus à faire à l'organisation en tenant compte de la déontologie interne ;
- sur la politique managériale en participant à la définition de la stratégie d'accompagnement.

De fait, le coach interne peut mobiliser ses compétences en appui en complément des autres acteurs de l'accompagnement.

d) Le référencement d'un coach interne après sa formation initiale

La formation de façon autonome sur ses deniers et son temps personnel ne qualifie pas pour autant automatiquement l'agent pour un poste de coach interne.

Lorsque la formation est acquise, le référencement d'un coach interne au sein de son administration ou de son pôle de coaching pourrait être envisagé de la manière suivante :

- vérification de la certification ou du diplôme universitaire de formation initiale ;
- échanges sur la pratique du coach et mises en situation ;
- échange sur les enjeux de déontologie ;
- signature de la charte de déontologie interne et engagement à la respecter ;
- échange sur l'expérience de coaching dans le cas du référencement d'un coach senior ;
- mise en place d'une supervision et apport de celle-ci ;
- diversité des approches (il est recommandé que les coaches d'un même pôle ne reçoivent pas la même formation initiale afin d'enrichir la pratique par la diversité) – en lien avec le choix de la formation (cf. point a) ci-dessus) ;
- vérification du profil, du niveau d'exposition passé sur des postes à enjeux, de la motivation, du *curriculum vitae* et de la posture⁽²⁾ ;
- mise en place d'un panel et/ou d'un *assessment* avec au moins un superviseur externe (éventuellement un psychologue et un agent RH) ;
- la spécificité du coaching interne, les conséquences sur le métier, sur le déroulement de carrière sont des sujets qui pourraient être évoqués dans l'entretien au sein du panel ou de l'*assessment* ;
- pour les coaches à temps partiels, disponibilité pour tenir des engagements de trois types : participation aux réunions de réseau, temps de supervision et de formation, réalisation d'un nombre de coachings suffisant pour maintenir son niveau de professionnalisation ;
- capacité à s'intégrer dans une équipe ou un réseau de coaches porteur d'un cadre d'intervention, d'une histoire et d'une réputation à préserver, et à contribuer activement à ce réseau ou à cette équipe pour l'enrichir.

D'une manière générale, le coach interne pourra, s'il le souhaite (démarche personnelle), envisager de se faire **accréditer par une association professionnelle de son choix**⁽³⁾. Cette accréditation par des pairs externes permet de poursuivre son propre parcours de professionnalisation et de s'ouvrir vers l'extérieur (éviter en effet l'entre-soi dans un pôle de coaching). La mise en place de groupes d'échanges de pairs, d'ateliers, de communautés apprenantes, de conférences, est source d'approfondissement et de confrontation avec ses propres acquis.

Il convient de relever qu'il peut être envisagé un **processus de sortie du référencement** en partie liée, par exemple, au pourcentage de coaching effectué annuellement, ou à des questions de conflits d'intérêt et de non-respect des règles éthiques et déontologiques prévues. D'une manière générale, il apparaît

² On trouvera en annexe, les questions que pourraient envisager un panel pour le référencement interne d'un coach.

³ Cf. annexe relative aux sites internet

indispensable de faire signer un document d'engagement au coach référencé incluant notamment :

- la charte d'éthique et de déontologie ;
- les conditions de mise en œuvre de cette mobilisation, intégrant un pourcentage d'activité de coaching ; ce document peut, le cas échéant, faire l'objet d'une signature tripartite avec la hiérarchie du coach pour assurer une bonne compréhension des enjeux et contributions de chacun ;
- la nécessité de faire un point annuel ou tous les deux ans avec un superviseur externe pour envisager les axes de développement du coach référencé ;
- éventuellement, une procédure de référencement tous les 3 ans pourrait être envisagée au sein du pôle de coaching ou au sein de son administration lorsqu'il n'existe pas de pôle.

e) **La certification/l'accréditation d'un pôle de coaching et des coachs internes**

Un pôle de coaching interne doit impérativement disposer d'un socle minimal pour se faire reconnaître en interne et en externe (cf. partie 3 du présent document « structurer un pôle de coaching dans une administration »).

Ces éléments permettent de sécuriser le fonctionnement du pôle par rapport à l'autorité administrative dont il dépend.

Par exemple, un **processus qualité** peut être mis en place⁽⁴⁾.

La mise en place d'une démarche de certification/accréditation du pôle de coaching peut être envisagée. De fait, **le référencement des coachs internes pose également la question de leur évaluation ponctuelle** (par le biais de questionnaires par exemple).

Sur ce sujet, des points d'attention peuvent être mentionnés :

- Quel est l'objet de l'évaluation ? S'agit-il des prestations de coachings elles-mêmes, du coach, ou de l'ensemble du process ?
- Qui évalue ? Comment ?
- Lorsqu'elle intègre des éléments issus de bilans avec les coachés, la démarche de questionnement de ces dernières doit être conçue de manière à ne pas risquer un deuxième traumatisme pour la personne accompagnée en posant la question de l'évolution de ses compétences de manière trop brutale, ou lui donner la crainte de « peiner » l'accompagnant.
- Si trop peu de personnes répondent, il y a un risque de perte de temps avec la réalisation chronophage d'un questionnaire qui ne donnerait pas suffisamment de matière pour être exploité.

Un processus de référencement semble absolument nécessaire pour asseoir la légitimité des coachs. Il permet de :

- poser des questions sur les modalités du métier ;
- amorcer une réflexion sur l'organisation (la structure des services) ;
- gagner, *in fine*, la confiance des clients, indispensable à la réussite du coaching en évitant les attitudes de méfiance à l'égard du coach et de sa position de « marginal sécant ».

4 Cf. annexe au présent rapport concernant un dispositif d'évaluation d'un coaching à chaud et à froid

A contrario, un processus de référencement interne rigide ou d'accréditation externe, lié aux postulats des différentes associations professionnelles, pourrait aboutir à une perte de liberté et de créativité primordiales dans le métier de certification, en cadrant trop précisément la posture du coach.

En effet, peut être évaluée l'atteinte des objectifs et indicateurs explicitement fixés, beaucoup plus difficilement la posture du coach. De surcroît la pratique de coaching s'inscrit dans une obligation de moyens. Le principe d'autonomie du coaché dans son changement n'est tenable que si le coach peut sereinement envisager un non-changement du coaché. Étant lui-même son principal outil, sa capacité à faire preuve de réflexivité (dans le cadre d'un travail de développement personnel, thérapeutique) est également importante à apprécier.

Exemple d'un coach interne d'un Pôle : Lucien Renucci, coach du Pôle d'accompagnement des ministères sociaux

Quel est ton parcours ?

Je suis Directeur du travail et mon parcours s'est déroulé au sein du ministère du Travail. J'y suis entré en tant qu'un inspecteur du travail et j'ai occupé différents postes d'encadrement dont notamment celui de secrétaire général d'un service déconcentré. Ces différents postes m'ont donné l'occasion de travailler sur les questions d'organisation des services en lien notamment avec les réformes de l'Etat, la conduite de projet et le management. Aujourd'hui j'occupe un poste de coach interne à temps plein au sein du pôle d'accompagnement du management et des organisations au sein des ministères sociaux

Interne ou externe ?

J'exerce exclusivement les fonctions de coach interne et à ce titre j'accompagne soit des managers des ministères sociaux dans le cadre de coaching individuels, soit des services d'administration centrale ou déconcentrés dans le cadre de coaching d'équipe ou d'organisation.

Nous accompagnons ainsi la transformation des organisations des ministères sociaux.

Quelle est ta formation de coach ?

J'ai obtenu un Diplôme universitaire « coaching et accompagnement de la transformation des organisations publique ». Cette formation initiale est complétée par des formations action, notamment sur la systémique, organisés par mon pôle. Je bénéficie par ailleurs d'une prestation de supervision régulière de grande qualité mise en place également par le pôle.

Quels sont les avantages d'être coach interne dans un pôle

Par définition, d'abord faire partie d'un groupe et bénéficier d'échanges de pratique entre pairs, de réflexion sur le coaching, de questionnement sur certains points importants notamment déontologiques.

Mais aussi être en position d'offre pour accompagner les services. Notre connaissance des ministères sociaux, de leurs enjeux, de leur fonctionnement nous permet d'établir une offre d'appui adaptée et évolutive. Ainsi, au plus près des besoins des services, nous pouvons mettre en place, et ceci avec beaucoup de souplesse, des coachings d'organisation et d'équipe, des ateliers d'échange de pratique managériale, comme par exemple sur le management à distance ou proposer un appui pour la mise en place d'espaces de discussion et de propositions dans les équipes.

Travailles-tu avec des coachs externes ? Que peux-tu en dire ?

Oui, j'accompagne également des équipes en binôme avec des coachs externes.

On dit souvent qu'un coach n'a pas besoin de connaître le métier de la personne ou de l'équipe qu'il coach. C'est vrai, mais on dit aussi qu'un coach, pour faire alliance, pour permettre le travail du coaché, doit adopter le langage de celui-ci. Etre Coach interne facilite cette approche.

Travailler avec des coachs externes est une expérience très riche car elle permet de croiser les regards et les approches. Elle permet au coach externe de mieux s'approprier les enjeux de la structure accompagnée, son environnement mais aussi ses codes. Et elle permet au coach interne de bénéficier d'un regard neuf, du bienfait de l'étonnement.

Le parcours d'un coach hors pôle de coaching

De plus en plus, les pôles de coaching ou les services de ressources humaines sont interrogés par des agents ayant effectué sur leurs propres deniers une formation initiale de coach et souhaitant devenir coach interne (à temps plein ou à temps partiel) dans leur propre administration. Certains, plus rares, ont même financé une formation continue et une supervision conséquente tout en acquérant une bonne pratique du coaching.

D'une manière générale, il appartiendra au pôle de coaching de regarder de quelle manière, en fonction du parcours effectué par cet agent, il pourra ou non intégrer à termes le pôle de coaching selon l'une des modalités évoquées ci-dessus concernant son référencement. Les pôles pourront trouver intérêt à considérer des « candidatures spontanées », surtout si elles émanent de coaches disposant d'une pratique établie, voire antérieure à la création du pôle. La formation de façon autonome sur ses deniers et son temps personnel ne qualifie pas pour autant automatiquement l'agent pour un poste de coach interne, mais la démarche dénote un engagement dans la pratique au moins équivalente à celle d'un agent sélectionné par l'administration, auquel on finance une formation de coach sur son temps de travail.

Certains pôles de coaching interne constituent leurs propres ressources selon des cercles concentriques entre d'une part les coaches référencés, d'autre part ceux qui sont identifiés pour obtenir à termes une formation initiale ou sont en formation initiale (viviers), et enfin ceux qui pourraient à termes, en fonction des besoins et des critères définis en interne rejoindre ou non le pôle de coaching.

Pour autant, il convient de relever que le métier de coach professionnel est aujourd'hui fortement médiatisé et nombre de structures (de formation ou d'autres) peuvent laisser croire aux agents publics que les besoins et le marché du travail nécessitera un besoin très important. En réalité, c'est un métier de niche qui nécessite expérience et professionnalisation, en particulier pour exercer dans un contexte interne.

Si l'on s'en réfère aux dernières études en date, notre pays dispose aujourd'hui de 10.000 coaches formés et seulement 10% vivaient de cette activité. Après une formation initiale, seuls 30% d'entre eux pratiqueraient effectivement le coaching.

Enfin, on relèvera que certaines organisations ne souhaitent pas se doter d'un pôle de coaching et « utilisent » à 10 ou 20% de leur activité les coaches internes (voire en plus de leur activité principale lorsque cette activité complémentaire n'apparaît pas dans la fiche de poste et ne fait pas partie de l'évaluation annuelle de l'agent). De fait, la question de la professionnalisation du ou des coaches dans de telles organisations peut être posée.

Que ce soit au sein d'un pôle ou hors d'un pôle, financé à titre personnel ou par l'administration, la formation initiale, la formation continue et la supervision sont des minimums nécessaires. Une accréditation est un élément de crédibilité supplémentaire. Toutefois, ce qui fait la véritable valeur du coach est son engagement et la richesse de son expérience, validée par des références d'accompagnements réussis.

Exemple d'un coach hors pôle, Gaël Bernicot, Direction générale des finances publiques

Quel est ton parcours ?

À 42 ans, au cours d'une période d'interrogation personnelle, j'ai hésité entre la poursuite d'une carrière classique au travers des étapes de sélection de mon administration et une autre activité dont j'avais déjà pratiqué les prémices, l'accompagnement. Finalement en 2014, j'ai entamé un DU « Coaching et accompagnement professionnel ». J'ai ensuite poursuivi une formation continue autour de plusieurs axes : Intervention systémique, pratiques narratives, secteur de la santé et accompagnement de la diversité cognitive. Les formations se font sur mes deniers et mon temps personnel. Depuis j'ai effectué une quarantaine de coaching individuels et j'ai développé mon activité sur le codéveloppement et le coaching d'équipe. Plus récemment, j'ai ouvert sur le coaching d'organisation et sur la supervision de coach.

Interne ou externe ?

C'est une question à tiroir. Du point de vue du domaine d'intervention **mon activité est à 90 % interne à la fonction publique** ; dans les 3 pans et auprès d'organismes de sécurité sociale ou d'associations chargées de mission de service public. C'est un domaine où j'ai une plus-value spécifique en tant que cadre de la FPE et vers lequel me porte mon engagement de service public. **Du point de vue du statut, j'expérimente toutes les nuances de l'internalité.** Je suis vacataire intervenant interne dans les écoles de service public (ENM, IRA, EHESP). Je suis intervenant externe, au régime Micro-BNC (auto-entrepreneur), en direct pour d'autres missions auprès des employeurs public (Directions régionales, CHU) ou de clients individuels. Sur les gros projets d'accompagnement d'organisation, j'interviens comme sous-traitant de cabinets spécialisés. J'interviens aussi bénévolement pour des causes importantes pour moi.

Entre certification et accréditation, où en es-tu ?

Concernant la certification, **je suis coach diplômé, avec un Diplôme Universitaire de niveau BAC+4** obtenu sur un an avec 30 jours de présentiel, 45 h de coaching et la soutenance d'un mémoire. Pour le moment je ne suis pas accrédité par une association professionnelle. Exerçant hors temps de travail, j'ai fait le choix de privilégier le développement de mon expérience de coaching. Je souhaite cette année consacrer le temps et l'énergie nécessaire pour obtenir une accréditation praticien senior.

Comment es-tu référencé ?

Suivant les organismes qui m'emploient, **le référencement est plus ou moins formel.** J'ai parfois été référencé selon des processus associant document écrit et série d'entretiens. Toutefois, le plus souvent, c'est à la suite d'une mission réussie que l'on me propose d'intégrer plus régulièrement la liste des coaches auxquels on peut faire appel.

Comment peut-on être coach hors pôle ?

Le positionnement hors pôle est délicat. C'est celui d'un marginal sécant et il nécessite de la vigilance.

Le premier point est de strictement séparer ses activités. Je suis cadre de la fonction publique d'État et coach à titre personnel. J'interviens en coaching dans le cadre d'une autorisation de cumul et hors du temps de travail administratif ; même lorsque je contribue à des groupes de travail ministériels ou interministériels ou que je produis des documents pour ma propre direction. Concrètement, j'ai très vite demandé un temps partiel à 90 % puis à 70 % pour faire une place claire au coaching dans mon emploi du temps.

Le second point, si on est engagé dans l'accompagnement du secteur public, est de rester ouvert à toutes les opportunités d'internalisation. Tout au long de mon parcours, pendant que je m'aguerrissais au coaching, j'ai toujours proposé mes contributions aux entités qui m'employaient. Je suis tout à fait ouvert à un poste de coach interne.

Malgré ses difficultés, le positionnement de coach hors pôle offre des avantages. Il favorise la diversification des missions dans l'ensemble du secteur public comme une professionnalisation rapide en multipliant les missions auprès de nombreux employeurs.

2.1.2 La déontologie du coach

1. *La déontologie du coach et les spécificités associées à une pratique interne du coaching*

La mise en œuvre du coaching interne dans une administration par des agents publics revêt des aspects déontologiques, concernant l'agent-coach, le pôle de coaching (ou l'organisation porteuse de la démarche), ainsi que l'administration recourant au coaching. Les exigences déontologiques qui s'appliquent à la pratique du

coaching et à l'exercice de la fonction de coach, imposent en outre un positionnement de la structure en charge du coaching et des règles d'organisation et de fonctionnement de nature à garantir le strict respect (voir la 3^{ème} partie du document sur « la structuration d'un pôle de coaching »).

1.1 Deux dimensions déontologiques complémentaires

La déontologie de la pratique du coaching interne dans une administration relève de deux ordres :

- La déontologie du fonctionnaire qui s'applique aux agents de l'État qui repose sur le statut et des fondements législatifs.
- La déontologie du coach (individuellement) et du coaching (mise en œuvre collective de la fonction de coaching) définis par des bonnes pratiques et des principes éthiques formalisés par les diverses associations professionnelles.

Ces deux ordres sont généralement compatibles et se renforcent l'un l'autre. Plus rarement, il leur arrive d'entrer en tension.

1.2 La déontologie du fonctionnaire ou de l'agent public

Le coach interne de la fonction publique de l'État est soit un agent titulaire, soit un contractuel. En tant qu'agent public quelle que soit sa fonction, il est soumis aux principes déontologiques de la fonction publique et à des obligations spécifiques.

L'exercice d'une activité de coach interne, la nature de cette fonction ainsi que le mode de recrutement et de fidélisation de ces compétences revêtent des aspects déontologiques spécifiques.

1.3 Le cadre général

1.3.1 – Les principes déontologiques de la fonction publique et les obligations du fonctionnaire

Le cadre général de la déontologie de l'agent public a été posé par la loi La loi 83-634 du 13 juillet 1983. Ce texte a été modifié notamment par la loi La loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires. Dans son chapitre I la loi de 2016 précise les obligations du fonctionnaire et, pour la première fois, pose les valeurs fondamentales communes aux agents publics et introduit des dispositions consacrées aux conflits d'intérêts.

Les valeurs et principes déontologiques de la fonction publique sont définies dans l'article 25 de la loi 83-634 :

- Dignité, impartialité, intégrité et probité ;
- Neutralité ;
- Laïcité ;
- Traitement égal de toutes les personnes et respect de leur liberté de conscience et leur dignité.

Les conflits d'intérêt sont spécifiquement visés à l'article 25 bis de la loi 83-634. Le conflit d'intérêt est défini comme « toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif de ses fonctions ».

Dans ce cas, le fonctionnaire doit s'abstenir d'exercer sa fonction, prévenir sa hiérarchie et confier la tâche en délégation à une personne qui n'a pas de conflit d'intérêt.

Les obligations de l'agent public sont définies de façon plus ancienne :

- Secret professionnel - Loi n°83-634 du 13 juillet 1983, article 26.
- Obligation de discrétion professionnelle - Loi n° 83.634 du 13 juillet 1983, article 26.
- Obligation d'information au public - Loi n°83-634 du 13 juillet 1983, article 27.
- Obligation d'effectuer les tâches confiées - Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, article 28.
- Obligation d'obéissance hiérarchique - Loi n°83.634 du 13 juillet 1983, article 28.
- Obligation de réserve – Construction jurisprudentielle.

S'agissant du **principe d'exclusivité (règles de cumul d'activité)**, vous pourrez retrouver ces éléments en annexe au présent document.

2. *La déontologie du coach et du coaching interne*

L'exercice du coaching en interne dans une administration par des agents publics fait émerger des risques déontologiques spécifiques à cette forme d'accompagnement.

2.1 Principes généraux de la déontologie du coach et du coaching interne

Pour être exercée de façon éthique, le coaching et d'autres activités d'accompagnement imposent des règles au coach, aux organisations qui animent le coaching (pôle de coaching, mission d'accompagnement, etc.) et à l'organisation qui recourt au coaching.

• **Des éléments de définition**

Le coaching interne est un coaching professionnel conforme aux obligations déontologiques de ce métier. Il vise à développer l'autonomie et les ressources personnelles de la personne accompagnée. Il n'est ni du conseil, ni de la formation, ni de la thérapie et ne se substitue à la relation hiérarchique. Le coach est dans une posture de tiers médiation entre les intérêts de la personne accompagnée et ceux de l'organisation.

Le coaching s'exerce dans le respect des intérêts de l'administration et du bénéficiaire, qui sont complémentaires mais néanmoins distincts. Le coach interne n'exerce pas les accompagnements de sa propre initiative.

• **Le coaching interne respecte les obligations déontologiques de formation initiale et continue et de supervision du coaching professionnel**

Il s'engage à actualiser en permanence ses connaissances sur la méthodologie et les outils du coaching. Il se fait régulièrement superviser. Il s'engage à participer aux formation-actions, réunions et séminaires du réseau des coaches organisés par le pôle d'accompagnement.

- **Le processus de coaching fait l'objet d'une contractualisation explicite**

Le coaching fait l'objet d'un contrat qui comprend des objectifs et indicateurs, fixés et évalués en bipartite avec le coach ou en tripartite avec le coach et le commanditaire. Le contrat tripartite est hautement recommandé entre le coach, le bénéficiaire et le supérieur hiérarchique en particulier lorsque les objectifs du bénéficiaire sont en lien avec ses activités managériales et ses relations au sein de la structure d'emploi.

Dans le cadre d'un processus tripartite, le coach anime et acte dans la convention tripartite la coopération entre le commanditaire représentant les intérêts de l'administration et le bénéficiaire, la personne coachée. Les objectifs et indicateurs de la mission tiennent compte des deux parties prenantes et le coach s'engage à accompagner le changement dans le cadre d'une obligation de moyen.

Dans les cas d'objectifs notamment en lien avec le projet d'évolution professionnelle de la personne, le coaching peut faire l'objet d'un contrat bipartite entre le coach et le bénéficiaire. Le bénéficiaire adhère nécessairement à la démarche et s'engage à s'y impliquer.

- **Le plein accord de la personne accompagnée**

Un coaching ne peut être réalisé sans l'accord du bénéficiaire sur ordre hiérarchique. Le bénéficiaire adhère nécessairement à la démarche et s'engage à s'y impliquer.

Dans l'idéal, la personne accompagnée doit pouvoir choisir entre plusieurs coaches.

- **La liberté du coach d'accepter ou non une mission, sans justification**

Un coaching ne peut être réalisé sur ordre hiérarchique.

- **La neutralité du coach**

Le coach doit éviter tout enjeu personnel avec les personnes accompagnées et tout conflit d'intérêt. Il ne peut intervenir dans les évaluations et décisions de promotion de la personne accompagnée. Il s'interdit tout abus d'influence.

- **La visibilité du coaching interne doit être suffisante**

Son rattachement dans l'organisation, les publics visés et les cas de recours au coaching doivent être explicites. Les processus-types de recours et de déroulement (durée et nombre de séances, mode de *reporting*, pilotage de la mission...) doivent être diffusés. Enfin l'articulation avec un dispositif de coaching externe doit être claire.

Les coaches internes font référence à un cadre déontologique d'une des associations professionnelles et s'engagent à respecter la charte de déontologie du coaching interne de leur pôle ou réseau interne.

2.2 Les risques spécifiques liés à l'exercice du coaching interne dans une administration

- **Obligation d'obéissance hiérarchique et neutralité du coach / confidentialité du coaching**

Astreint au secret professionnel et à la confidentialité des échanges avec le bénéficiaire du coaching, le coach s'engage à ne pas communiquer les informations recueillies auprès du bénéficiaire sauf en cas d'exigences particulières prévues par la loi.

Le coach ne peut rendre compte de son action ou délivrer au supérieur hiérarchique ou à toute autre personne les informations nécessaires à l'appréciation de l'atteinte des objectifs du coaching qu'avec l'accord du bénéficiaire et dans les limites établies avec celui-ci. Il est d'ailleurs de bonne pratique que seule la personne accompagnée évoque ce qui s'est passé au cours du coaching avec le commanditaire pour partager sur les objectifs et les indicateurs.

Le coach interne peut refuser la prise en charge d'un accompagnement pour des raisons relatives au demandeur, à l'administration ou à lui-même.

- **Enjeu de carrières et neutralité dans l'exercice du coaching**

Le coach interne ne peut assurer à la fois le coaching d'un responsable hiérarchique et des coachings individuels des membres de son équipe. Plusieurs membres d'une même équipe ne peuvent pas être accompagnés individuellement par le même coach.

Le coach interne ne peut pas avoir de lien hiérarchique direct ou indirect avec son bénéficiaire et n'exerce pas de fonction en lien avec la gestion opérationnelle, les décisions de promotion ou d'évaluation des agents (jury, CAP, etc.).

Plus globalement, un coach ne peut pas accompagner une personne ou une équipe qui appartient à la même direction, service, pôle ou unité que lui ou qui relève de la même autorité hiérarchique au niveau N+1 ou N+2. Les exceptions à cette règle devraient faire l'objet d'un échange avec le responsable du pôle de coaching lorsqu'il existe.

- **Respect des personnes**

Le coach interne s'interdit toute action propre à porter atteinte, ou risquer de porter atteinte au respect de la personne, à ses valeurs, à sa réputation.

Conscient de sa position, le coach interne s'interdit tout abus d'influence et s'impose de rester dans le cadre défini par les engagements contractuels.

Pour éviter tout conflit d'intérêt, le coach établit une distinction claire entre sa relation professionnelle et toute autre forme de relations. Le coach veille également à ne pas accompagner une personne avec laquelle il a travaillé, ou il est amené à travailler ou avec laquelle il a un lien personnel amical ou familial.

Il n'intervient pas dans la vie privée du bénéficiaire. Il informe le bénéficiaire lorsque les problèmes mis en lumière dans le cadre de l'intervention sortent de son champ de compétence ; en ce cas, il ne traite pas des problèmes lui-même.

- **Substitution du coach au manager du coaché bénéficiaire**

Le coach ne se substitue en aucune façon au supérieur hiérarchique du bénéficiaire. C'est tout l'intérêt de la posture extérieure du coach dans le coaching tripartite, qui permet des changements au système coaché-commanditaire.

- **Autonomie du bénéficiaire et le « coaché n'est pas le problème »**

Le bénéficiaire assume l'entière responsabilité de ses choix et de ses actions. Le coach veille en permanence à favoriser l'autonomie du bénéficiaire.

En revanche, cela ne peut signifier que le problème comme la solution reposent sur le seul coaché. Quelle que soit son autonomie la personne accompagnée reste insérée dans un système institutionnel contraint.

Le coach aura à cœur d'accompagner la personne dans le changement qui lui est possible de mener, tout en permettant à cette personne de distinguer ce qu'elle peut changer elle-même et ce qui relève de l'administration.

Le coach respecte le droit du bénéficiaire de mettre fin à la relation de coaching ou de demander un changement de coach à tout moment du processus, dans les conditions prévues au contrat. Une séance de clôture sera alors nécessairement effectuée.

- **Protection des données**

A l'issue du coaching, le coach détruit tous les documents relatifs à son travail avec les bénéficiaires, notamment les fichiers et messages électroniques, les notes prises en séance.

Dans le cas particulier où le coach souhaiterait conserver des données afin de constituer un dossier pour un diplôme ou une certification, il devra obtenir l'accord express par écrit de la personne concernée et s'assurer que ses données nominatives ne soient en aucun cas diffusées, dans le respect du RGPD.

Le pôle de coaching conserve un tableau comprenant la liste des personnes accompagnées dont la seule vocation est la gestion et le suivi de son activité, qui donne lieu à des statistiques globalisées et anonymisées notamment pour le bilan SST transmis annuellement au CHSCT, dans le respect des règles du RGPD et de la loi informatique et libertés. Ce tableau n'est transmis à aucune entité de la DRH ni à aucun service.

2.3 Conditions nécessaires à garantir la déontologie du coach et du coaching en interne dans l'administration

- **Critères et processus de sélection des coachs⁽⁵⁾**
- **Processus de construction et de réhabilitation du coach⁽⁶⁾**
- **Évaluation raisonnée du coaching**

Au cours de la séance de bilan, le bénéficiaire sera amené à réfléchir sur l'utilité du travail qu'il a engagé dans son coaching. Un questionnaire dans ce sens peut lui être également adressé plusieurs mois après son coaching.

- **Organisation de la structure de coaching protégeant coachs et coachés⁽⁷⁾**
- **Processus de construction et de ré-évaluation régulière de la charte de coaching interne**

Une charte de déontologie établit les normes de conduite conformes aux valeurs fondamentales et aux principes éthiques de la profession de coach interne et de l'exercice du coaching interne dans l'administration.

Elle vise à formuler des points de repère déontologiques, c'est pourquoi elle doit fait l'objet d'une écriture et d'une lecture attentive et régulière par les coachs signataires qui s'engagent à la respecter et diffuser ces valeurs dans toutes leurs interactions.

5 cf. partie 2.1 « professionnalisation du coach » du présent rapport

6 Id.

7 Cf. partie 3 du présent rapport

Encadré – Le minimum pour lancer une activité de coaching interne dans l'administration

- Se référer dès les premiers coachings à une charte de coaching, qu'elle soit reprise d'autres ou ait fait l'objet d'un processus de co-construction. Prévoir un processus de révision de cette charte.
- Asseoir très tôt dans le processus le cadre d'intervention auprès de l'institution, en particulier la confidentialité sur les noms des personnes accompagnées et les contenus, la limite à poser à toute intervention en interne à son service ou à sa direction et la nécessaire muraille de Chine à instaurer entre coaching et promotion.
- Communiquer clairement sur ce qu'est le coaching et sur ce qu'il ne peut être. Le séparer notamment des fonctions de formation et d'évaluation. On peut en revanche le rapprocher d'autres pratiques d'accompagnement.
- Définir les règles de recrutements et de formation des coachs.
- Définir les règles d'évaluation et de maintien dans la fonction des coachs.
- Garantir la liberté d'engagement du coach et du coaché.
- Formaliser les objectifs du coaching et les critères d'évaluation. Encourager les coachings tripartites.
- Situer très clairement le coaching par rapport aux autres modes d'accompagnement humain et veiller à leur bonne articulation pour une cohérence d'ensemble, notamment dans la construction des parcours et dispositifs d'ensemble d'accompagnement.
- Réaliser régulièrement (par exemple une fois par an) un bilan d'activité synthétique et anonymisé auprès de l'institution.

2.1.3 La supervision et l'intervision

La caractéristique principale de **la supervision** est qu'il s'agit de l'accompagnement d'un autre professionnel de l'accompagnement qui partage du savoir et de l'expérience avec le superviseur. Cette supervision, qui peut être individuelle ou collective, permet :

- le développement du supervisé, tant personnel que professionnel ;
- la résolution des problèmes techniques, éthiques ou conceptuels rencontrés par le supervisé dans l'exercice de sa profession ;
- le support ou la protection donnés au supervisé lorsqu'il est affecté personnellement par l'exercice de sa profession.⁽⁸⁾

Les superviseurs reçoivent une formation spécifique afin de leur permettre d'exercer cette fonction. **La supervision est obligatoire pour tout coach qui exerce.**

S'agissant de **l'intervision**, il s'agit d'un groupe de pairs (coachs ou autres métiers de l'accompagnement) qui se réunissent pour penser leur pratique professionnelle. Il s'agit d'un processus volontaire et engageant avec un apprentissage mutuel dans une structure déterminée en commun avec une méthodologie dédiée. L'intervision est un accompagnement gratuit.

2-2 Professionalisation et déontologie des autres accompagnements humains

a) Professionalisation et déontologie d'un animateur de co-développement

Un réseau interministériel d'animateurs de co-développement, créé et animé sous l'impulsion de la DITP, fédère aujourd'hui une centaine de professionnels formés et certifiés. Réuni une à deux fois par an, ce réseau dispose d'un espace de partage en ligne et, depuis 2021, bénéficie de la dynamique portée par un « COPIL CODEV », mandaté pour :

⁸ Cf. *Les outils de la supervision*, Florence Lamy et Michel Moral, Interéditions

- **Développer une vision interministérielle** sur ce que le co-développement peut apporter à l'administration de demain, en lien avec les enjeux d'intelligence collective et d'innovation managériale ;
- **Favoriser la promotion, la compréhension et la pérennisation du co-développement et des valeurs** dont il est porteur à travers des actions pédagogiques, de la communication et de la sensibilisation au sein des administrations centrales et territoriales ;
- **Contribuer au pilotage et à la vitalité du réseau** : organisation de séminaires bi-annuels, appui à la réflexion pour renforcer la pratique des animateurs débutants, co-conception de formats souples et utiles de partage de pratiques ou encore mutualisation des ressources et outils développés par chacun ;
- **Assurer une harmonisation des pratiques** au sein du réseau (cadre déontologique, démarche méthodologique, initiatives innovantes) ;
- **Aider et accompagner les membres du réseau dans leur professionnalisation**, à travers la mise en place de groupes d'intervisions.

Une charte déontologique partagée par le réseau est annexée au présent rapport.

b) Professionnalisation et déontologie des mentors et mentorés

D'une manière générale, des formations spécifiques permettent de développer une ingénierie de programmes de mentorat. Ces ingénieurs du mentorat aident à mettre en place des programmes de mentorat et à les inscrire dans le temps en conseillant les administrations, facilitant ainsi l'émergence de tels programmes et permettant de les inscrire dans le temps.⁽⁹⁾

Les mentors et les mentorés font l'objet d'une formation spécifique avant le début d'un programme de mentorat. Les mentors sont formés indépendamment des mentorés, en général cette formation dure 3 heures et est centrée sur ce qu'est et ce que n'est pas le mentorat, la posture et le cadre ainsi que la notion de *feed back*. À l'issue de la formation, chaque mentor et chaque mentoré reçoit un guide.

S'agissant de la déontologie, une charte éthique est proposée et figure dans le guide remis à chaque participant du programme (mentor et mentoré)⁽¹⁰⁾. Il est également possible de faire signer une convention de mentorat entre chaque mentor et chaque mentoré. Le cadre proposé par une convention entre le mentor et le mentoré devra être protecteur pour les deux parties.

c) Professionnalisation et déontologie des médiateurs

Le **code national de déontologie du médiateur** est proposé en annexe au présent document.

9 Cf. par exemple l'offre de services de la DITP pour la mise en place de tels programmes de mentorat

10 Cf. annexes au présent guide « charte éthique du mentorat » et « convention de mentorat »

03

STRUCTURER UN PÔLE DE COACHING DANS UNE ADMINISTRATION



Depuis 2011, le nombre de pôles de coaching a cru de manière conséquente, cette croissance est surtout marquée par l'apparition de nouvelles structures ou l'accroissement de coachs internes ces trois dernières années.

La cartographie des pôles de coaching, annexée à la fin de ces lignes directrices, permet de montrer toute la richesse de ces structures et met en exergue des formes d'émergence différentes selon les organisations. Elle fait la preuve également que ces pôles ne sont pas dédiés qu'à des coachings (individuels et/ou collectifs) mais participent à de nombreuses formes d'accompagnement humain (co-développement, mentorat, tutorat, médiation, formation, intelligence collective).

Cette richesse et cette diversité démontrent d'une part l'ancrage des accompagnements humains dans le cadre du renforcement des compétences managériales et d'autre part la volonté des organisations de se structurer pour répondre à des enjeux importants de transformation.

3-1 Une diversité et une richesse des organisations au service de l'accompagnement humain

Lignes directrices du fonctionnement interne de l'activité de coaching dans les administrations

Depuis 2011, le nombre de pôles de coaching interne a cru de manière conséquente. Cinq ministères en disposent désormais : le ministère de l'agriculture et de l'alimentation, le ministère de la transition écologique et solidaire, les ministères sociaux (ministère de la santé et des solidarités et ministère du travail et de l'emploi), le ministère de la justice, le ministère des armées ainsi que la Caisse des Dépôts et Consignations. Les pionniers ont été le ministère de la transition écologique et solidaire (2004), l'office national des forêts (2006) et le ministère de l'agriculture (2008). Ils ont été rejoints par le ministère des armées (2012), l'Institut géographique national -IGN- (2013), les ministères sociaux (2016), le ministère de la justice ou encore la Caisse des dépôts et consignations (2019). D'autres administrations n'ont pas

encore créé de pôle de coaching, mais ont des coachs internes, telles que le ministère de l'Europe et des affaires étrangères ou le ministère de la culture qui dispose depuis 2020 d'une coach interne à temps plein et font aussi appel à des coachs externes.

Dans la plupart des pôles, l'élargissement du champ d'activité à de nombreuses formes d'accompagnement managérial et des collectifs est l'un des traits marquants de l'évolution de leurs missions. Ainsi, l'activité de coaching individuel et collectif s'est enrichie d'autres formes d'accompagnement telles que l'animation de l'intelligence collective, le co-développement, toute forme d'appui au management incluant notamment les formations, les parcours de leadership, les groupes de supervision et les ateliers d'échanges de pratiques, le mentorat et le tutorat ou encore la médiation. Le coaching d'organisation et d'accompagnement des transformations, des dynamiques d'innovation ont également pris un important essor. Cette diversification part d'une double intention de ces organisations, d'une part, venir en appui du management qui fait face à des enjeux de services publics de plus en plus complexes et qui nécessitent une évolution des postures et des compétences pour y faire face, et d'autre part, structurer un appui aux équipes dans l'accompagnement humain des transformations.

La cartographie des pôles de coaching, accessible en lien indiqué en annexe au présent document, donne à voir toute la richesse, les points de convergence et la diversité des approches de ces structures publiques d'Etat.

Le présent chapitre a pour objet de présenter les conditions de mise en place et de structuration d'un pôle interne en vue d'appuyer la réflexion des organisations publiques qui souhaiteraient procéder à cette création.

3-2 **Pourquoi mettre** **en place un Pôle de** **coaching interne ?**

Une prise directe avec les attentes d'un écosystème qui permet un accompagnement du changement adapté et sur la durée

L'inscription d'une entité consacrée à l'activité de coaching dans une organisation permet une bonne correspondance avec les attentes, les enjeux spécifiques de changement, la culture propre à un écosystème. Chaque ministère possède le sien, en fonction des cultures professionnelles qui le constituent mais aussi managériales. La proximité d'un pôle avec cet écosystème lui permet de proposer une offre d'accompagnement qui va répondre à ses besoins et s'y adapter au gré de l'évolution de ses enjeux, avec une temporalité qui lui permet une prise en compte des étapes nécessaires, en lien avec la stratégie RH de l'administration concernée (cf. plans managériaux ministériels) et des services en charge de la transformation (cf. plans de transformation).

Ce dialogue peut prendre des formes diverses : à titre illustratif, le pôle de coaching du Ministère de la transition écologique est régulièrement sollicité sur des agendas stratégiques pour le pôle ministériel :

- *Depuis l'annonce de la fusion des Directions régionales (DREAL) en 2016, le service en charge de la transformation invite ainsi régulièrement le pôle de coaching à mettre en place une démarche d'écoute des besoins d'accompagnement éventuels des services déconcentrés, des Directions d'administrations centrale, voire opérateurs, qui feront l'objet de transformations particulièrement importantes.*
- *Le plan d'action managérial lancé en 2019 par le Secrétariat général a associé la délégation au coaching, qui y a contribué en soutenant plusieurs initiatives autour d'axes jugés prioritaires (accompagnement des cadres dirigeants, des viviers, démarche pour le leadership au féminin, développement des espaces de pairs). De même, dans le cadre du RETEX relatif à la COVID 21, la délégation au coaching a été sollicitée par la Secrétaire générale pour soutenir des espaces d'innovation par l'autonomie et la confiance et la mise en place de nouveaux espaces de pairs.*

Au fil du temps, ces dialogues stratégiques ont conduit le Pôle de coaching à développer des dispositifs variés pour répondre aux besoins

Autre exemple, le Pôle d'accompagnement du management et des organisations des ministères sociaux a pu proposer très en amont de la réforme de l'organisation territoriale de l'Etat, une stratégie d'accompagnement des nouveaux collectifs et du management et obtenir les budgets nécessaires à ces actions dès la loi de finances 2020 en poursuivant cet effort en 2021 et 2022. Cela a permis à certains préfigureurs de commencer en avance de phase à travailler avec le CODIR de préfiguration sur la vision commune et la feuille de route du déploiement de la réforme en y intégrant l'accompagnement des équipes concernées. A l'instar du ministère de la transition écologique, une fonction spécifique en matière de conseil et d'appui au management et à la transformation des organisations a été instituée pour permettre aux dirigeants d'intégrer le plus en amont possible une stratégie d'accompagnement. Depuis 2019, le Pôle contribue également à la politique de développement managérial et développe des cursus managériaux qui tiennent compte tout particulièrement des situations des prises de responsabilités nouvelles.

A l'encontre d'un accompagnement standard et lointain, désincarné, le pôle peut mettre en place des relations de proximité avec le management et lui proposer des actions en lien direct avec ses objectifs et ce qui lui paraît acceptable à un instant donné, tout en lui présentant des perspectives possibles de développement à plus long terme. Le fait de connaître ses interlocuteurs est un facteur aidant pour le développement des accompagnements car il se fonde sur des relations de confiance essentielles dans la décision de recours à cette forme d'appui. Un Pôle interne participera à des réunions de réseau, organisera des entretiens avec la direction des différentes organisations et progressivement mettra en place son propre réseau d'ambassadeurs de l'accompagnement. Ses interlocuteurs pourront le contacter de manière fluide et directe pour échanger sur les réponses possibles à des problématiques rencontrées managériales ou concernant des collectifs de travail. C'est comme cela que se nouera petit à petit un véritable partenariat pour concevoir l'accompagnement du changement.

Des coachs internes qui connaissent cet écosystème et la culture ministérielle

La constitution d'une équipe de coachs internes au sein d'un pôle structuré et reconnu dans l'organigramme présente de nombreux avantages :

- la connaissance des coachs de l'écosystème et des cultures métier et managériale de l'organisation concernée qui leur permet de comprendre notamment les enjeux, les contraintes, les freins, les modes de communication sur le changement ;
- la possibilité de mettre en place une véritable vie d'équipe avec des temps collectifs pour des formations-actions communes, un partage de pratiques et de réflexions sur la posture du coach au sein du pôle notamment au regard de la déontologie dans un contexte interne ;

- la conception d'outils qui font progresser la pratique du management et de l'intelligence collective en lien avec les apprentissages issus des différents accompagnements au sein de l'organisation ;
- la complémentarité entre coach interne, qui connaît l'organisation, et coach externe dans le cadre d'un accompagnement collectif en binôme interne-externe.

La contribution à la définition d'une stratégie de l'accompagnement des réformes le plus en amont possible des réorganisations

L'existence d'un pôle interne permet d'intégrer la dimension de l'accompagnement des collectifs et de l'intelligence collective dès la conception d'un projet de changement qui impacte la vision stratégique, opérationnelle, voire de postures métiers, mais aussi l'organisation du travail et le fonctionnement d'un collectif. En effet, l'intégration du pôle dans l'écosystème de l'organisation qui passe par tout un travail de communication et d'interaction avec les entités qui pilotent les réformes, lui donne la possibilité d'apporter son conseil en matière de stratégie d'accompagnement au moment utile, c'est-à-dire lorsqu'il y existe encore un choix sur la méthode qui conduira à la décision.

Une direction qui se lance dans un processus de transformation a tout intérêt à pouvoir solliciter le pôle interne qui pourra lui proposer de recourir à des formes de participation collective permettant une véritable contribution des parties prenantes au projet qui les concerne au premier chef. Le pôle pourra, suite à la décision prise, proposer l'intervention de ses coaches internes mais aussi faire appel à des coaches externes, qui s'appuieront sur d'autres expériences de la pratique de l'accompagnement, selon le contexte, pour des interventions synergiques.

L'accompagnement du management décliné en une pluralité de modalités adaptées

La permanence d'un pôle dans une organisation permet de proposer avec une grande agilité tout type d'appui en lien avec une demande de management. Un exemple nous en a été donné avec la crise sanitaire de 2020. La proximité avec le management a permis aux pôles d'ajuster très rapidement leur offre d'accompagnement, en tenant compte des contraintes (distanciel notamment et surtout manque de disponibilité pour les managers et équipes concernées par la gestion de crise). Une créativité certaine a été déployée par la plupart des pôles : webinaires, groupes d'échanges de pratiques managériales, groupes de codéveloppement à distance, proposition de méthodologie d'animation d'équipe notamment de RETEX d'équipes orientés action, coaching par téléphone ou par visioconférence etc.

3-3 Quelles sont les conditions-clé pour la mise en place d'un pôle interne structuré ?

L'exemple des six pôles internes cités en introduction montre le caractère indispensable de l'intégration, dès la décision de création, des garanties apportées en matière de déontologie, concernant le positionnement du pôle dans l'organisation, sa stratégie et son périmètre d'intervention, ses moyens de fonctionnement et les partenariats à mettre en place avec les autres entités concernées par l'accompagnement.

S'accorder avec le décisionnaire sur la déontologie, le positionnement, la stratégie, dans l'organisation et les moyens de fonctionnement

Poser les bases d'une organisation qui respecte la déontologie

La condition préalable à tout projet de création d'un pôle est de clarifier les conditions qui permettront le respect de la déontologie du coaching et plus largement de toutes les formes d'accompagnement individuel et collectif. Cela signifie concrètement au minimum les principes suivants :

- Garantir une totale neutralité des coaches par rapport aux personnes accompagnées, qui leur permet de ne pas se situer dans le jugement vis-à-vis d'elles et de conserver leur posture d'appui, dégagée de toute considération d'évaluation des individus ou de portage des orientations en matière de transformation ;
- Garantir la prévention des conflits d'intérêt en s'assurant que le coach ne connaît pas la (ou les) personne (s) qu'il accompagne et qu'il ne coache pas un membre de son équipe, son n+1 ou des membres du service dans lequel il opère.

Avec pour conséquences sur l'organisation, notamment :

- Ne pas fusionner au sein d'une même entité les missions et les équipes qui assurent l'accompagnement avec celles liées au recrutement, aux parcours professionnels, à l'évaluation des compétences managériales ou la conception de la stratégie de transformation du pôle ministériel ;
- Mettre en place un processus d'orientation nécessairement centralisé, qui permette de s'assurer que le coach d'une personne ou d'une équipe ne les connaisse pas ou n'ait pas à interagir avec eux du fait de leurs fonctions.
- Avoir recours à un coach externe dans certaines situations qui nécessitent que le coach ne soit pas impliqué dans l'organisation. L'analyse de la demande par le responsable du pôle permet notamment de faire le choix d'une orientation vers un coach externe ou d'un binôme interne/externe pour des équipes, au vu notamment de la situation, des risques déontologiques et des conditions pour que l'accompagnement se passe bien. Certains pôles utilisent le marché interministériel de coaching et/ou des conventions de coopérations entre entités publiques pour des coachings croisés ou encore font appel aux coaches de la communauté interministérielle des responsables de pôles de coaching pilotée par la DITP.

S'accorder sur un positionnement au sein de l'organisation qui permette le respect de la déontologie

Positionnement de la structure dans l'organisation

Le point crucial est d'obtenir du décisionnaire un accord sur les modalités de respect des garanties déontologiques évoquées plus haut, qui passe par une autonomie très poussée impactant autant l'analyse des besoins d'accompagnement que le choix des réponses proposées incluant le recours à des ressources internes ou externes.

La question du positionnement est très importante. Elle doit permettre aux pôles d'assurer leurs missions d'accompagnement sans ingérence aucune quand il s'agit du respect de la confidentialité, notamment des services qui gèrent les parcours professionnels. Certains pôles sont

rattachés au/à la Secrétaire général(e), au DRH, au chef de service de la modernisation. Il y a plusieurs cas de figures au sein des six pôles internes susmentionnés. Le point important réside dans le contrat qui les relie à l'autorité de rattachement et qui garantit cette « sanctuarisation ».

Les pôles sont inscrits dans l'organisation, figurent dans un organigramme et leurs missions sont connues de toutes les autres entités de l'organisation. Ils communiquent les principes de déontologie de l'accompagnement en interne à l'organisation, sous forme écrite (par des chartes pour certains pôles) et orale lors d'entretiens avec les parties prenantes. Ils s'assurent des conditions matérielles qui garantissent leur respect (choix des salles pour les séances de coaching et entretiens, choix des moyens de communication pour les accompagnements à distance etc.) mais aussi du respect de la RGPD concernant le traitement de données individuelles. La question de l'archivage doit ainsi être évoquée en transparence avec les personnes concernées par les accompagnements, comme celle de l'absence de partage de ces données avec d'autres entités de l'organisation.

• **Positionnement et profil du responsable du pôle**

Compte tenu de l'importance majeure de la déontologie et des principes d'organisation impliqués, il est indispensable que le responsable du pôle ait lui-même été formé au coaching et dispose d'un minimum de pratique. Les questions de déontologie ne peuvent pas rester théoriques, elles doivent être pensées en lien avec l'application à des situations concrètes, vécues dans la pratique du coaching. C'est pourquoi, les responsables des six pôles nommés successivement sont tous des coachs diplômés, en plus de leur parcours professionnel qui leur a permis d'assurer des fonctions de responsabilité. En plus d'assurer la responsabilité managériale de l'équipe des coachs et le pilotage de l'activité du pôle, ils peuvent avoir également une activité de conseil en matière de stratégie d'accompagnement auprès des décideurs qui engagent des transformations.

Se mettre d'accord sur la stratégie du pôle, en lien avec une vision convergente des enjeux

Lorsque l'on souhaite mettre en place un pôle interne, il est indispensable de bien poser sa stratégie, en lien avec les questions suivantes : « un pôle, pour quoi faire ? » ou encore, pour répondre à quels besoins, à quels enjeux, dans quel périmètre ? », questions qui doivent être partagées avec le décisionnaire, avant même de s'intéresser aux conditions matérielles de sa mise en place. Dans certains cas, les enjeux seront centrés sur l'appui au management, particulièrement important dans un contexte de réforme permanente. Dans d'autres, il sera tenu compte d'enjeux liés à la transformation du service public, à la nécessité de favoriser des processus collectifs qui suscitent la créativité et l'innovation ou encore qui permettent de développer l'apprentissage collectif et la résolution de problème sur un mode coopératif. Il y en a bien d'autres selon les organisations, les contextes qui leur sont propres et la vision des décideurs concernés.

La stratégie de démarrage d'un pôle comme nous le montre l'histoire des six pôles publics précités commence souvent par une priorité donnée au développement de l'activité de coaching individuel à destination du management, parfois limité à l'encadrement dirigeant. Puis, la stratégie évolue dans la plupart des cas pour ouvrir le champ du pôle à l'accompagnement des équipes et des organisations, à l'animation de processus d'intelligence collective ou encore à l'accompagnement du management sous toutes ses formes avec pour certains l'objectif de contribuer à l'évolution des postures managériales.

Encadré sur l'évolution de la stratégie des pôles ministériels (Extraits d'interview des responsables des pôles)

1 Le Pôle du ministère de la transition écologique qui est le plus ancien, a développé progressivement une conception globale de l'accompagnement des organisations et du management

Sa stratégie s'est inscrite dès le départ dans l'intention de prototyper et développer des activités de coaching dans différents registres : coaching individuel, coaching d'équipe, coaching d'organisation, développement des espaces de pairs avec le lancement du co-développement très tôt au Ministère.

Dans le même esprit, des coachs aux profils variés ont été recrutés et la constitution du pôle s'est appuyée sur une stratégie de formation initiale au coaching diversifiée. A l'usage, cette approche s'est avérée un vrai atout pour appréhender, à l'échelle de l'équipe, des enjeux de différentes natures. Le pôle a eu, dès le départ, un spectre d'intervention large, en administration centrale, dans les services déconcentrés et les opérateurs qui le sollicitaient. Au moment de la création formelle du pôle de coaching (d'abord intitulé PAEPS), le choix a été fait par le Secrétaire général de le rattacher au service de transformation du Ministère (SPES). Si des activités d'accompagnement individuel et de groupes de pairs avaient démarré, la mise en place rapide de marchés de coaching au niveau du pôle ministériel et l'accompagnement de la fusion des DREAL en 2016 ont donné un coup d'accélérateur au coaching d'organisation, ancrant donc très tôt le pôle du côté de l'accompagnement de la transformation en général. A partir de 2018, et avec la réorganisation du SPES, le pôle de coaching, devenu Délégation au Coaching et à l'Accompagnement du changement, s'est vu affecté de nouvelles attributions, notamment le pilotage des parcours de leadership pour les nouveaux cadres dirigeants, axe qui l'a conduit à passer un nouveau marché (« parcours managériaux »), intégrant également des dispositifs de bilan managériaux et de médiatraining, et à développer divers parcours de leadership en s'appuyant sur cette compétence.

La mise en place d'une Déléguée au conseil et à l'accompagnement managérial (DCAM) a par ailleurs permis d'établir des fonctions plus larges : elle est non seulement responsable du pilotage de la délégation au coaching (DCoach) mais a également pour rôle d'être source de retours d'enseignement et force de proposition sur les enjeux d'accompagnement managérial et de l'accompagnement des transformations et de conforter la déontologie et l'éthique de l'accompagnement des personnes au sein du pôle ministériel. Pour remplir cette dernière fonction, la délégation a investi dans la formation et la certification de superviseurs et proposé des espaces de professionnalisation (groupes de supervision, ateliers de réflexions...) pour les personnes en charge de l'accompagnement (responsables RH, animateurs codéveloppement, IGRH...). Par ailleurs, face aux situations délicates croissantes sur lesquelles elle était sollicitée, dans un contexte de revue des missions, la délégation a également développé sa formation et son expertise en matière de médiation professionnelle. La DCAM pilote ainsi aujourd'hui à la fois le réseau des coachs et médiateurs et le réseau des animateurs codéveloppement du pôle ministériel.



2 Le Pôle du ministère de l'agriculture qui s'est constitué sur une activité de coaching individuel a récemment opté pour un élargissement de son offre en y intégrant l'accompagnement d'organisation et de collectif.

Lors de sa création le pôle a été orienté vers l'exercice du coaching individuel. L'enjeu était pour le MAA de répondre à un besoin d'accompagnement individuel immédiat et ciblé de ses cadres dirigeants ou futurs dirigeants dans le contexte RéATE de création de DDI. En matière de collectif, l'enjeu était de leur ouvrir un accompagnement collectif sur la base d'un diagnostic pertinent et d'une offre de prestations adaptée. Il fallait donc être en mesure de mobiliser un éventail de modalités de coaching ou d'accompagnement collectif que le MAA n'avait pas la capacité de développer à court terme. En outre, nous souhaitions coupler si besoin l'accompagnement aux projets d'organisation ou de modernisation dès leur élaboration. Le choix a été fait d'externaliser ce type de prestations au sein d'un marché à lots, sur base d'une sélection exigeante.

La réflexion stratégique au sein du pôle a conduit à faire évoluer le périmètre des populations-cibles et missions : orientation vers des secteurs « fragiles » dans un cadre de réflexion global sur leurs besoins ; expérimentation de la médiation et du coaching de binôme ; mobilisation renforcée du réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS).

Notre réflexion sur une évolution de l'organisation a été relancée récemment, au regard d'un constat de déficit de cohérence des interventions au sein des structures et auprès des personnes au détriment d'une vision systémique et d'une démarche construite et durable.

Cela nous conduit aujourd'hui à regrouper les activités de coaching individuel, coaching collectif (externalisé), médiation, CODEV et développement de la facilitation en IC au sein du pôle.

En outre les liens avec certains modes d'accompagnement RH : mobilisation de prestations de psychologues du travail ou cliniciens pour le traitement de crises avec RPS ont été renforcés.

Notre cadre de réflexion actuel nous amène sur la base de constats de besoins internes, de ressources et des évolutions liées aux nouvelles réformes de transformation publique, à renforcer nos liens avec les autres pôles, via la communauté interministérielle et vers nos opérateurs, à élargir le périmètre du pôle à la structuration et l'animation de réseaux de facilitateurs d'IC et CODEV (y compris processus de formation et référencement), à réfléchir à la constitution d'un vivier de coachs internes formés hors pôle, sur la base d'un référencement et de modalités de rattachement à renforcer.

3 Le Pôle des ministères sociaux a considérablement diversifié son champ d'intervention depuis 2016 passant du coaching individuel à l'accompagnement des organisations, des collectifs de travail et du management

Le Pôle d'accompagnement du management, des organisations et de l'intelligence collective est situé auprès du SG et du DRH des ministères sociaux. Le responsable est administrateur général et coach, nommé sur un poste d'expert de haut niveau. La stratégie initiale à l'origine de la création du Pôle en 2016, était de commencer à mettre en place une offre de coaching individuel à destination prioritairement du management, pour répondre à un réel besoin d'appui des encadrants et à un enjeu d'évolution des pratiques managériales. Le périmètre a été d'emblée ouvert à l'ensemble des structures relevant des ministères sociaux : directions d'administration centrale, services déconcentrés, ARS, établissements nationaux. Puis le Pôle a complété son offre par l'animation de groupes de co-développement et a commencé à proposer des accompagnements collectifs dès 2018.

En 2019, le Pôle s'est vu attribuer des missions plus larges intégrant le portage de la politique du management et l'accompagnement de la transformation des organisations et le développement de l'intelligence collective. Sa palette d'appuis au management et aux collectifs de travail s'est beaucoup enrichie avec notamment le pilotage des formations au management d'encadrement et de projet, celui du référentiel managérial en vue du 360 destiné au seul développement professionnel et la gestion de ce dispositif, ainsi que la responsabilité du recours au marché interministériel sur l'innovation managériale tant pour les formations-actions que pour les accompagnements. Enfin, il a pu créer un Campus managérial, espace numérique lui permettant de présenter son offre et de développer d'autres formes d'appuis tels les webinaires managériaux, les ateliers d'échanges de pratiques, les ateliers de créativité, l'appui à la mise en place d'espaces de discussion et de proposition ou d'autres actions d'auto-formation. Le Pôle est donc en capacité, à partir d'une analyse de la demande d'un dirigeant pour une organisation, d'un chef d'équipe pour un collectif ou pour lui-même réalisée en amont de tout processus, de proposer en réponse une véritable stratégie d'accompagnement et de mobiliser en conséquences les outils et méthodes adaptées à chaque situation.

L'un des enjeux auxquels doit répondre le Pôle se situe autour du développement de la capacité d'apprentissage collectif dans nos organisations dans un double objectif de performance et de qualité de vie au travail. La crise sanitaire a eu un effet accélérateur pour une prise de conscience de la nécessité d'aider le management à faire évoluer ses postures et ses pratiques, étant confronté au management à distance et à l'importance de l'animation de la cohésion du collectif. Ils ont pu être outillés et appuyés par le Pôle notamment pour animer des RETEX qui pour certains se sont transformés en espaces de discussion et de propositions pérennes. C'est un début ; la capacité d'apprentissage collectif suppose à l'échelle d'une organisation entière, le développement de la réflexivité en équipe, qui peut permettre de comprendre mieux la mise en pratique du droit à l'erreur, de l'expérimentation et de l'innovation et d'aller vers d'avantage de sens au travail dès lors que la discussion sur le travail peut avoir lieu et débouche sur des propositions d'actions concrètes. C'est par ce processus d'amélioration continue qu'une organisation peut se transformer véritablement en profondeur.

Par ailleurs, le Pôle s'est engagé dans la diffusion du co-développement, notamment en formant des animateurs dans nos réseaux en région qui rejoignent le réseau interministériel. L'enjeu dans les 5 années à venir est que ceux qui le souhaitent puissent participer à un groupe de co-développement en proximité ou en distanciel.



Les missions du Pôle d'accompagnement du management et des organisations des Ministères sociaux



4 Le Pôle du Ministère des Armées a connu une évolution récente

Le Pôle de développement managérial et de coaching est situé au sein du Cabinet du Secrétaire Général pour l'Administration du MINARM, depuis 2020 au sein de la Délégation à la transformation et à la performance ministérielles.

Les missions s'exercent dans le cadre de la Stratégie d'appui à la communauté managériale souhaitée par le Secrétaire Général, sponsor de très haut niveau à partir de 2012.

Les publics prioritaires pour l'accès à l'offre du Pôle sont : l'encadrement supérieur du Minarm, civils et militaires, et l'encadrement intermédiaire civils et militaires en priorité 2.

Dans sa feuille de route, le pôle vise 4 axes de développement :

- Soutenir et éduquer la prescription de coaching au sein du Minarm ;
- Ouvrir l'innovation managériale avec le levier culturel ;
- Faire évoluer l'usage du coaching, évolution capacitaire territoriale et managériale ;
- Développer l'autoévaluation managériale en amont des temps de coaching ;
- Evolution capacitaire au plan territorial et renforcement de l'accès au coaching au bénéfice des cadres intermédiaires grâce au projet Coach Mi : plateforme ministérielle du coaching avec un réseau de coachs internes actuellement 7 personnes.

L'enjeu est de combiner les transformations d'un point de vue managérial et culturel et ouvrir ce champ de diagnostic et de prescriptions spécifiées.

L'offre est étendue à l'ensemble des prestations d'accompagnement managérial mais n'intègre pas les formations managériales prédéfinies. Des formats innovants sont proposés régulièrement pour inciter les managers à travailler leur posture managériale, en équipe ou en groupe de pairs. Exemple : travailler la performance en équipe avec une immersion dans le rugby (OVALE), travailler la performance relationnelle avec l'équicoaching (CHEVAL) ou encore travailler la gestion des conflits avec RIVAL. Promouvoir un leadership inclusif avec le programme Leadership et mixitéS. Travailler le management à distance. Programme « Talents » de développement managérial après les campagnes d'assessment. Campagne annuelle d'évaluation managériale pour autonomiser les managers dans leur transition professionnelle : Manager ma transition professionnelle ».

Les enjeux d'indépendance de la mission se situent autour :

- de la coopération avec GRH en évitant toute instrumentalisation et toute intégration dans les services RH ;
- de l'exercice d'une vigilance avec les transformateurs-accélérateurs ;
- garantir la confidentialité et la neutralité des accompagnements aux cadres en opérant une stricte étanchéité avec la gestion de corps ou RH ;
- diagnostiquer systématiquement toutes les demandes. Analyser le besoin et la solution interne, externe ou mixte la plus adaptée.

5 La création du Pôle du ministère de la Justice est la plus récente

Créé en novembre 2019, le pôle coaching du ministère de la Justice est positionné au sein de la délégation à l'encadrement supérieur du service des ressources humaines du secrétariat général. La responsable du pôle coaching, agent de la fonction publique et coach certifiée, est rattachée à la déléguée de l'encadrement supérieur.

La mise en place du pôle s'inscrit :

- dans la stratégie nationale et interministérielle d'accompagnement des managers, gage de la mise en œuvre des politiques publiques pour un service de meilleure qualité rendu à l'usager ;
- dans le cadre de la déclinaison opérationnelle du plan managérial porté par la délégation de l'encadrement supérieur du service des ressources humaines du secrétariat général. Il contribue ainsi à la stratégie des ressources humaines du ministère de la Justice à l'attention des cadres supérieurs (attractivité, fidélisation, développement des compétences managériales et soutien à l'employabilité) et des équipes (contribuer à la qualité de vie au travail et prévenir les risques psycho-sociaux).

Le pôle coaching propose aux cadres supérieurs et managers des outils de développement professionnel, individuel et collectif : coaching individuel, collectif, co-développement, accompagnements sur mesure.

En termes de stratégie, il est prévu un déploiement en administration centrale et pour les services territoriaux pour l'encadrement supérieur avant d'envisager éventuellement une extension du public bénéficiaire.

La constitution d'un réseau interne de coachs est prévue dans une étape ultérieure en fonction notamment de l'évolution de l'activité et de la demande.

La stratégie est récente. Elle pourra évoluer en fonction de la montée en charge du pôle et de la demande.

L'offre du pôle s'adresse à l'encadrement supérieur du ministère de la Justice en Administration centrale (de directeur/directrice d'administration centrale à chef/cheffe de bureau, les délégués interrégionaux du secrétariat général) et en services territoriaux (les chefs/Cheffes de cour : premiers présidents/présidentes, procureurs/procureurs généraux, les directeurs/directrices délégué(e)s à l'administration régionale des services judiciaires, les directeurs/directrices inter-régionaux des services pénitentiaires et leurs adjoints/adjointes, les directeurs/directrices fonctionnels des établissements pénitentiaires, les directeurs/directrices fonctionnels des services pénitentiaires d'insertion et de probation, les directeurs/directrices interrégionaux de la protection judiciaire de la jeunesse et leurs adjoints/adjointes).

Le pôle coaching peut également être sollicité pour l'accompagnement d'autres cadres supérieurs en services territoriaux ou en juridictions, c'est-à-dire des cadres exerçant des responsabilités managériales, la direction d'une structure territoriale ou d'un service y compris les magistrats.

Après une première phase de définition (cadrage, arbitrages), les enjeux actuels du pôle sont centrés sur la pédagogie avec une communication claire et simple. L'objectif est une bonne compréhension et une appropriation des outils qu'il propose.

Les principaux enjeux sont :

- définir le code de déontologie du coaching interne dans un premier temps. Il doit être simple, clair et explicite. Il doit aussi être diffusé et rappelé en tant que de besoin. C'est un élément structurant, un repère, tant pour le pôle que pour ceux qui le sollicitent.
- de créer des conditions favorables à la mise en place de l'activité de coaching. Les différents éléments du cadre déontologique clarifient les rôles et responsabilités respectives des différentes parties (coaché, coach et organisation). Il pose des limites afin de créer et de protéger l'espace préservé nécessaire au coaching,
- de garantir le respect de ce code déontologique au quotidien. Cela est nécessaire pour donner confiance dans le pôle, ses intervenants et ses services, et pour que l'activité du pôle se développe dans le temps. Sans cela, les agents, insuffisamment sécurisés, n'y auront pas recours.

Dans les cinq ans qui viennent, les perspectives sont celles du développement, et plus particulièrement :

- L'appropriation des outils par les managers et les professionnels des ressources humaines. Le recours au coaching doit devenir habituel, évident, un réflexe et s'inscrire dans le paysage des outils du champ des RH comme l'est aujourd'hui la formation par exemple.
- Le déploiement des activités du pôle (en volume), qui devrait accompagner cette appropriation. Le nombre de sollicitation devrait augmenter. La mise en adéquation des moyens (humains et financiers) du pôle à cette activité devra alors intervenir.
- L'évaluation et l'ajustement des prestations proposées aux besoins des managers.

Définir un périmètre clair pour l'accompagnement et une communication adaptée

En conséquence directe de ce qui précède, le pôle doit pouvoir afficher son périmètre d'intervention. Quelles sont les structures concernées ? Quels sont les publics prioritaires ? Y-a-t-il une prise en compte d'un contexte de réforme concernant les priorités d'accompagnement collectif ? C'est à partir de ces choix de périmètre qu'une véritable communication interne pourra être bâtie mêlant la diffusion de documents formalisant l'offre du pôle, l'utilisation d'outils numériques et les interventions devant des collectifs managériaux ou encore des entretiens avec les responsables des structures (directeurs et CODIR). Bien faire connaître l'offre du pôle suppose de dédier du temps et des compétences à la conception d'un plan de communication permettant de toucher les publics potentiellement concernés par les accompagnements et ensuite de le faire vivre en animant des réseaux d'« ambassadeurs » de l'offre d'accompagnement au sein des structures du périmètre.

Situer dans une même entité les accompagnements individuels et collectifs

Si la stratégie du pôle porte au début prioritairement sur le coaching individuel, il est en revanche important d'éviter la constitution d'une entité distincte dédiée aux accompagnements collectifs. Il existe en effet un effet de synergie entre coaching individuel et collectif qui pourrait être très nettement atténué en cas d'éclatement des structures. C'est lors de l'analyse de la demande que la proposition d'accompagnement peut inclure de manière pertinente une dimension individuelle et collective par des coachs distincts, ou déboucher sur un processus d'intelligence collective, de créativité ou de co-développement. A l'inverse, la segmentation de l'offre peut générer un manque d'efficacité de l'accompagnement et beaucoup d'occasions manquées.

Donner les moyens au pôle d'assurer ses missions et le mettre en capacité d'agir

Enfin, il est essentiel de bien caler avec le décisionnaire lors de la création du pôle l'attribution de moyens qui lui permettent d'exercer son activité dans le respect des principes de déontologie et des conditions d'efficacité décrits plus haut. Cela signifie au minimum, l'attribution d'effectifs de coachs internes, ainsi que la disposition d'un budget propre pour le financement des supervisions, formations des coachs et aussi le recours à des accompagnements externes dans le cadre du marché interministériel. Ces éléments sont précisés dans la partie qui suit sur le fonctionnement des pôles internes.

Mettre en place des partenariats

La création d'un pôle interne s'appréhende dans un système d'acteurs avec lesquels il est très important de bien s'articuler et pour certains de nouer des relations de partenariat. Parmi ces acteurs internes, les entités responsables des parcours professionnels de l'encadrement dirigeant et supérieur, les conseillers mobilité-carrière, mais aussi les responsables des ressources humaines des réseaux, l'équipe pluridisciplinaire responsable de la qualité de vie au travail et de la prévention composée de médecins de prévention, psychologues du travail, médiateurs, conseillers de prévention, assistants de service social, ou encore les services RH chargés de la formation sont des partenaires essentiels avec lesquels une coopération doit être mise en place au risque sinon de buter sur des problèmes de frontières complexes qui ne peuvent être résolus que par un dialogue soutenu et continu.

3-4 Éléments essentiels au fonctionnement d'un pôle

Cette partie est nourrie par les éléments de pratiques transmis par les pôles internes précités.

Un budget pour asseoir l'activité du pôle et servir sa stratégie de déploiement

S'agissant des éléments budgétaires en lien avec la création d'un pôle, un certain nombre de postes de dépenses sont à prévoir dans le cadre d'un pôle de coaching : la formation (initiale le cas échéant et continue) et la supervision des coachs internes, l'achat de prestations externes (mobilisation de marchés interministériels), la mise en place d'outils pour les coachs ou pour les bénéficiaires (profils de personnalité, 360°, formation, prototypes d'innovation managériale et formats apprenants). Ces dépenses sont pérennes : elles doivent être envisagées dans le temps et dimensionnées en lien avec le déploiement de l'activité du pôle.

Un cadre budgétaire doit également être prévu, qui dans la mesure du possible passe par un budget dédié, de manière à contribuer à son autonomie, comme c'est le cas du Pôle du ministère de la transition écologique et des ministères sociaux.

Ainsi, au ministère de l'écologie, depuis l'instauration du pôle de coaching, un budget dédié à l'accompagnement est décidé chaque année, en fonction des enjeux anticipés. Il intègre un budget de prestation de coaching et de professionnalisation et supervision des coachs et des animateurs de co-développement du pôle ministériel. Il est complété d'un budget dédié au marché relatif aux parcours managériaux pour les nouveaux cadres dirigeants, qui intègre également d'autres prestations (bilan 360°, profils de personnalités et d'équipes...). La mobilisation de ce budget fait l'objet d'un échange annuel, notamment autour des quelques axes prioritaires sur lesquels l'institution souhaite une attention particulière du pôle de coaching (par exemple, accompagnement des principales réorganisations, de projets de transformation, d'initiatives dans le cadre du plan managérial ou de la stratégie de prévention relative aux risques psychosociaux). Sa gestion est ensuite assurée par la responsable de la délégation au coaching et à l'accompagnement du changement.

S'agissant des prestations de coaching individuel, les devis sont rendus anonymes (seuls figurent le nom de la direction générale ou du service

déconcentré du coaché et le statut de la personne accompagnée (cadre ou manager). Les prestations individuelles sont prises en charge à 100% par le Secrétariat général, afin d'asseoir la confidentialité du dispositif.

S'agissant des prestations collectives, deux documents sont distingués clairement : la **proposition**, document détaillé qui fait l'objet d'un échange entre commanditaire, cabinet et pôle de coaching sur la démarche de fond, et le **devis**, document court, souvent d'une page, qui seul est intégré dans les circuits budgétaires. Le nom de la structure et un objet général est intégré au devis, mais l'information relative à l'analyse des enjeux, des objectifs et de l'approche de l'accompagnement reste quant à elle confidentielle et propriété de la structure accompagnée.

Contrepartie nécessaire de cette confidentialité et indépendance, la délégation au coaching réalise un bilan annuel des prestations qu'elle a engagées.

A noter par ailleurs que le pôle a, au fil des ans, développé une expertise pour définir des accompagnements « au plus juste » et négocier ainsi des tarifs d'accompagnement raisonnables : une attention forte est notamment portée à ne pas se substituer aux équipes partout où elles peuvent conduire la transformation et l'incarner. Par ailleurs, les dispositifs d'accompagnement s'appuient fréquemment sur des binômes interne-externe d'accompagnement, qui facilitent tout à la fois une entrée en matière rapide dans les enjeux de l'accompagnement (induisant baisse des coûts et du temps nécessaire aux équipes dirigeantes) et une nouveauté/externalité du regard et innovation dans les approches.

On pourra noter que, s'agissant de l'accompagnement des transformations, les budgets relatifs à l'accompagnement en mode coaching sont plus faibles qu'en mode conseil. Comme, par essence, le coaching vise à l'autonomie dans la démarche, à l'incarnation de la démarche par les équipes elles-mêmes, à la pérennité des structures porteuses de la transformation, il s'appuie sur les équipes en place. Il leur apporte en effet un soutien en réflexivité, en méthode, en capacité d'animation. Il s'agit donc d'une approche beaucoup moins coûteuse. Pour autant, il faut noter que, dans certains cas, le mode conseil est souhaitable, notamment lorsque les équipes estiment nécessaires de disposer de benchmarking sur les meilleures pratiques existantes dans un domaine, pour lesquelles elles estiment ne pas disposer en interne de la connaissance suffisante (ex : fonction numérique, etc.) ou dans des phases pour lesquelles un besoin d'objectivation de la situation apparaît essentiel (ex : audit...). Dans certaines transformations, il est fait appel pour des missions distinctes, à des consultants et à des coachs. Dans ce cas, il importe que la structure veille à une bonne articulation de leurs interventions.

Un processus de recrutement des coachs internes qui garantit la professionnalisation

S'agissant du réseau des coachs interne, quand il existe, sa configuration est tributaire des organisations choisies par chaque ministère.

En terme de recrutement des coachs internes, cadré et exigeant : toutes les administrations ont des critères de recrutement bien définis, en général :

- En premier lieu, avoir transmis une lettre de motivation.

- Au moment de l'entretien :
 - Avoir une expérience de management réussie ;
 - Avoir un intérêt marqué pour le développement personnel ;
 - Avoir déjà soi-même réalisé un travail sur soi ;
 - S'engager à être disponible dans les prochaines années.

Le développement des compétences, la professionnalisation des coachs sont également pris en compte. Les pôles de coaching ont opté pour des stratégies différentes en termes de formation initiale et continue :

- Certains favorisent la diversité des formations et des profils : par exemple, au ministère de l'agriculture, lorsque la candidature vient d'un agent qui souhaite se former au coaching pour devenir coach interne, c'est le futur coach qui choisit son école de formation (sous réserve de critères de qualité de la formation), ce afin de privilégier une richesse de parcours différents étant issus de diverses écoles.
- D'autres favorisent une certaine homogénéité des formations.
- D'autres, comme le ministère des armées, proposent d'assurer la formation en interne.

Dans tous les cas, les formations sont financées par l'administration dès lors que la demande de formation du pôle a bien été validée par la direction à laquelle est rattachée l'activité de coaching.

Le pilotage et l'animation de l'équipe des coachs internes

Pour assurer le pilotage pérenne du réseau des coachs, les pôles de coaching prévoient tous des **rencontres régulières**, dont la récurrence varie néanmoins considérablement selon les administrations : si le ministère de l'agriculture prévoit deux regroupements physiques par an, la Caisse des Dépôts et Consignations -CDC- une réunion trimestrielle du CODIR RH, ou encore l'ONF deux regroupements physiques par an. Le dispositif du ministère des solidarités et de la santé prévoit une réunion d'équipe tous les 15 jours. Ces rencontres permettent de partager les pratiques et problématiques de coaching notamment au regard des enjeux de déontologie mais aussi liés au contexte dans lequel évoluent les organisations.

Ces rencontres sont complétées, dans certains pôles -généralement, ceux qui ont déjà quelques années d'existence- par des **dispositifs de professionnalisation et de formation** proposés toute l'année par le pôle de coaching interne. À titre d'exemples non exhaustifs :

- Le ministère de l'agriculture prévoit deux regroupements physiques et neuf interventions en distantiel par an ainsi qu'un espace documentaire partagé (NUXÉO) et des formations continues toute l'année ;
- L'ENM prévoit une supervision collective trimestrielle et une formation collective à un questionnaire psychométrique relatif aux *soft skills* (WAY-R) ;
- Les ministères sociaux prévoient environ 16 jours de formations-actions par an ;
- L'ONF prévoit des formations à la PCM (process communication model).

Enfin, **un dispositif de supervision** est prévu par les pôles en place, soit en finançant un superviseur qui assure la supervision individuelle de tous les coachs du pôle (comme c'est le cas dans le pôle des ministères sociaux) soit en finançant les supervisions des coachs qui ont recours au superviseur de leur choix en externe. Les pôles pourront avoir vocation à termes de développer également une expertise de supervision qu'ils pourront croiser avec les autres pôles et intervenir auprès des coachs internes des autres administrations.

La définition d'un processus de réponse aux demandes d'accompagnement

S'agissant de l'activité de coaching en elle-même, généralement, l'accès aux services des pôles se fait par une saisine directe. Pour les administrations qui ne disposent pas de pôle de coaching, la demande est faite au responsable de l'activité de coaching, puis passe par les DRH ou les bureaux de formation.

Au ministère de l'agriculture, le réseau spécifique des inspecteurs et ingénieurs généraux d'appui aux personnes et aux structures, en charge de fonctions RH, telles que l'accompagnement des parcours, assure une fonction importante de relai de demandes d'accompagnement vers le pôle. Son positionnement particulier permet un regard systémique, extérieur aux structures, qui contribue à mieux qualifier le besoin et construire une réponse d'accompagnement globale appropriée.

Au ministère de la transition écologique, les saisines suivent plusieurs voies : saisine directe par les agents eux-mêmes (ou par les services pour les accompagnements collectifs), saisine par les hiérarchiques, saisine par la délégation aux cadres dirigeants, les ingénieurs généraux en charge des ressources humaines ou les chargés de mission de corps. Certaines populations font l'objet d'une information et de démarches spécifiques (nouveaux cadres dirigeants, viviers....).

Suite à la réception de la demande, il est procédé à une analyse de cette demande par le pôle pour valider le coaching ou réorienter le demandeur, le cas échéant vers une autre forme d'accompagnement ou vers un autre intervenant.

En effet, l'offre du pôle coaching s'inscrit en complément de dispositifs existants qui peuvent être pertinemment mobilisés selon la problématique du demandeur (formation, conseil en carrière, psychologue du travail, etc.).

Pour la plupart des administrations, les contrats de coaching individuel, qui en définissent le cadre, sont tripartites (c'est-à-dire incluent le n+1 dans la phase de définition des objectifs de coaching et au moment du bilan du coaching), avec une définition du nombre de séances en amont, en général environ 6 à 8 séances qui durent de 1h30 à 2h30 toutes les trois semaines en moyenne.

Il y a une exception pour les coachings éclairs / *coachings flash* ou les entretiens d'étape managériales proposés par certains pôles, qui ne nécessitent pas de contrats formalisés.

Pour la plupart des pôles existants, les séances sont assurées par des coachs internes ou financées par l'administration dès lors qu'elles s'inscrivent dans les priorités définies par l'autorité de rattachement du pôle.

Par ailleurs, l'accès aux offres d'appui par des modalités à distance a été largement développé dans tous les pôles, notamment du fait de la crise sanitaire.

Une communication interne essentielle pour toucher les publics concernés

Après avoir défini sa stratégie d'accompagnement, le pôle de coaching doit définir les moyens de l'atteindre au moyen d'une stratégie de communication interne. En voici quelques exemples :

- **Ministère des armées** : communication interne SGAconnect et Intradef ;
- **Ministère de l'agriculture** : relai par la délégation à la mobilité et aux carrières (DMC) et le réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS), puis par les cadres supérieurs en ayant bénéficié ; information par notes de service, d'appels à projets pour le coaching collectif ; information ciblée (ex : séminaire des directeurs enseignement agricole) ; travail de mise en ligne sur internet pour les prescripteurs et populations bénéficiaires ;
- **Ministères sociaux** : au démarrage du pôle, le chef du Pôle est intervenu lors des réunions de réseau pour faire connaître la nouvelle offre, en complément de la diffusion d'une plaquette disponible sur l'intranet ; désormais la communication sur les prestations du Pôle est intégrée à l'annonce des accompagnements des réorganisations et est relayée par l'équipe du secrétariat général et la MCDS ; le Campus managérial, espace numérique du pôle, présente toute l'offre d'appui et propose des ateliers d'échanges de pratiques et webinaires notamment dans sa Fablab.
- **Ministère de la justice** : le pôle de ce ministère, récent, prévoit des supports multiples : messages, rubrique intranet, réunion de présentation et d'échanges notamment avec les relais ou partenaires des ressources humaines (sous-directions des Ressources Humaines, conseillers/conseillères Mobilité Carrière, médecine de prévention, psychologues du travail).

Des partenariats multiples à mettre en place et entretenir pour l'efficacité de l'accompagnement

Une fois le pôle constitué et solidifié, il est donc utile de monter des partenariats avec d'autres entités internes. Ainsi, la plupart des pôles ont développé des partenariats avec l'entité interne chargée de la qualité de vie au travail (médecine de formation, psychologues du travail), la mission des cadres dirigeants, la mission des Conseillers Mobilité Carrière, le bureau de la formation, et l'entité en charge de la modernisation et de l'innovation.

À titre d'exemple, le pôle des ministères sociaux a mis en place un groupe contact permanent avec les conseillers mobilité carrière de la DRH en vue de clarifier les rôles respectifs, les complémentarités et de traiter les situations-frontières

Un partage enrichissant au sein de la communauté interministérielle de pratiques de coaching

Il en est de même avec d'autres administrations afin de favoriser le partage d'informations sur les pratiques et outils respectifs mais aussi d'envisager le partage et la capitalisation des pratiques. Ainsi, tous les pôles précités ont développé des relations étroites avec les coachs de la communauté interministérielle des responsables de pôles de coaching animée par la DITP. Elle constitue un espace d'échanges entre pairs, un vecteur de connaissance des autres ministères, un vecteur

de mutualisation et de coopération, et contribue enfin à dégager une vision « fonction publique » du coaching ainsi qu'à identifier et formaliser les outils nécessaires tels que le marché interministériel de l'accompagnement managérial.

Encadrés :

a) 10 questions à se poser avant de monter un pôle de coaching :

- Un pôle pour quoi faire ? Quelle stratégie ?
- Un pôle pour répondre à quels besoins, dans quel périmètre d'intervention ?
- Quelles structures concernées par ce pôle ?
- Quels publics prioritaires ?
- Quelle équipe ?
- Quel responsable du pôle ?
- Quels moyens associés ?
- Quelle communication ?
- Quelle offre de service ?
- Quels partenaires ?

b) Quelques conditions non exhaustives de réussite liées à la mise en place d'un pôle interne :

- Un contrat clair avec le commanditaire décisionnaire, qui porte le pôle, notamment au regard des engagements déontologiques, de la stratégie d'accompagnement et par l'assurance d'une dotation suffisante en termes de moyens (humains et financiers)
- L'autonomie budgétaire qui garantit une capacité de déploiement des accompagnements
- Le positionnement et le profil du responsable, tout à la fois coach et ayant assuré des fonctions de responsabilité qui doit permettre de garantir la déontologie du coaching et la pertinence des stratégies de déploiement de celui-ci
- La réflexion sur et la prise en compte des enjeux de déontologie propres à un pôle interne
- La mise en place de dispositifs de supervision et de formation continue pour satisfaire l'engagement déontologique du coach à se professionnaliser et se former constamment
- La mise en place de partenariats en interne pour ancrer le pôle dans l'écosystème de l'administration en lien avec les autres acteurs de l'accompagnement
- Les conditions matérielles (réservation de salles qui garantissent la confidentialité, ...) et dématérialisées pour assurer les accompagnements
- La clarté de la communication interne tant sur la déontologie et les engagements du coach que sur l'offre d'appui pour toucher les personnes concernées
- La synergie des accompagnements : prise en charge par la même structure des coachings individuels et collectifs
- L'ouverture du pôle sur d'autres formes d'accompagnement (éviter une restriction au coaching seul) pour développer une pluralité de réponses à des besoins d'accompagnement.

04

LES ÉCHANGES INTERMINISTÉRIELS POUR AMÉLIORER ET DIFFUSER LA PRATIQUE DU COACHING



Le travail en interministériel présente de nombreux avantages : partager de bonnes pratiques, des outils, des idées et ainsi poursuivre de manière constante la professionnalisation ; se dynamiser et se motiver mutuellement ; se conseiller sur les situations délicates que chacun peut vivre ; construire une vision de ce qu'est et ce que doit être l'accompagnement humain dans la fonction publique ; travailler ensemble à la promotion et à la diffusion du coaching dans nos administrations.

Les deux principaux vecteurs interministériels sont d'une part le réseau interministériel des responsables de pôles de coaching ainsi que le réseau interministériel des animateurs de co-développement ; et d'autre part le marché interministériel d'accompagnement managérial. Les deux premiers existent depuis déjà plusieurs années et constituent désormais des communautés solides, pérennes et dynamisantes, en développement continu. Le marché interministériel d'accompagnement managérial, publié en mars 2020 et actionnable par toutes les administrations sur simple bon de commande, constitue un outil important d'accessibilité à des prestations de coaching -et plus largement d'accompagnement managérial- dont la qualité est garantie par la DITP et est ainsi un vecteur de généralisation et de diffusion du coaching.

4-1 L'animation de communautés

a) *L'intérêt d'un échange interministériel*

La DITP a à cœur d'animer un réseau interministériel, avec des communautés apprenantes d'acteurs engagés dans la transformation de l'État qui peuvent ainsi partager leurs bonnes pratiques, leurs expériences et les solutions à leurs difficultés. Appartenir à une communauté apprenante permet en effet de s'enrichir mutuellement, de se professionnaliser et de co-construire une vision commune de l'accompagnement humain pour faire converger les communautés et les pôles de coaching, au-delà de l'autonomie et du fonctionnement interne des dispositifs d'accompagnement au sein des administrations.

Des séminaires, des ateliers thématiques, des formations et une mise à disposition des ressources sont ainsi réalisés tout au long de l'année dans un processus d'amélioration et de professionnalisation constante des accompagnants. Le contexte sanitaire nous a amenés à développer des modalités d'animation à distance innovantes qui nous permettent de poursuivre nos rencontres et d'y associer tous les acteurs impliqués sans contraintes géographiques.

Pour résumer, faire vivre la communauté interministérielle est indispensable pour créer un lieu d'échange, de partage et de ressourcement nécessaire à tous les acteurs de la transformation publique :

- Parce que l'accompagnement exige une pratique et une posture particulièrement ajustée ;
- Pour nourrir notre compréhension des enjeux du terrain ;
- Pour développer et promouvoir notre vision et nos valeurs ;
- Pour co-construire des dispositifs d'accompagnement ;
- Pour mutualiser nos ressources.

b) *Tour d'horizon des communautés interministérielles*

La communauté des responsables de pôles de coaching

L'animation de la communauté des coachs a deux vocations particulières : encourager et faciliter le partage de connaissances en matière de pratique du coaching au travers de plusieurs dispositifs d'animation ; et co-construire une vision partagée des enjeux de l'accompagnement avec :

- Des rendez-vous mensuels et des rendez-vous thématiques ;
- De la fertilisation croisée ;
- La mise en place d'une communauté Osmose ;
- Des formations ;
- La co-construction de nouvelles lignes directrices pour le coaching 10 ans après celui de 2011 ;
- La mise à disposition d'une cartographie des pôles de coaching.

Catherine Perry, Responsable du pôle de coaching au Ministère de l'agriculture et de l'alimentation et membre de la communauté :

« Il y a un phénomène d'enrichissement réciproque, une réflexion commune sur nos pratiques et, au-delà du métier, sur le sens et la qualité du service que nous rendons. Il y a une rupture de l'isolement avec un effet dynamisant et ressourçant qui ouvre la porte à une amélioration continue et à la construction d'une vision commune. Cela nous permet d'incarner véritablement notre métier. »

La communauté des animateurs de codéveloppement

Une communauté des animateurs de CODEV a également été mise en place. Différents types d'animation sont réalisés afin de permettre à tous les animateurs de capitaliser sur les expériences de chacun :

- La mise à disposition d'un annuaire des animateurs de CODEV engagés dans la transformation de l'État ;

- La création d'une communauté Osmose ;
- La mise en place de groupes d'intervision pour faciliter le partage et l'amélioration des pratiques d'animation entre pairs ;
- La mise en place d'un COPIL pour harmoniser nos pratiques au sein d'un cadre déontologique commun et consolider le réseau d'animateurs.

Michel Bernard, coach des Ministères sociaux et Responsable formation continue à la Direction de région à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (DRJSCS) Occitanie et membre de la communauté :

« Je confirme mon désir de contribuer à un groupe interministériel pour mutualiser les bonnes pratiques en matière de co-développement d'une part et d'autre part mieux observer, analyser comment le co-développement peut activement contribuer au changement positif des organisations et du management ».

c) **La mutualisation des ressources et des talents**

La création d'espaces Osmose

Un espace Osmose a été mis en œuvre par la DITP pour les responsables de pôles de coaching et pour les animateurs de co-développement faisant partie de la communauté interministérielle. Ces espaces Osmose sont alimentés avec de la documentation relative à l'accompagnement humain et aux transformations managériales ; au marché interministériel ; les supports présentés lors des ateliers et leurs compte-rendu ; et toute autre documentation qui peut être d'intérêt pour la communauté. Un espace d'échange permet aux membres de la communauté de poser des questions pour obtenir les renseignements de pairs ou bien de déposer tout ce qui leur semblera pertinent : liens vers des articles de presse, titres d'ouvrages, etc. Enfin, une rubrique « calendrier » mutualise les prochaines réunions et ateliers pour la communauté, et y rend ainsi possible une participation optimale.

Ces espaces virtuels sont essentiels pour cimenter la communauté au-delà des réunions et des ateliers mensuels et échanger de manière continue et plus informelle.

La mutualisation du coaching et du mentorat

La mutualisation du coaching et du mentorat *via* l'échange de coaches et de mentors entre administrations permet de partager les ressources en capitalisant sur les talents des différentes administrations et d'apporter un regard extérieur sur un projet ou un sujet. La DITP, du fait de son statut interministériel, se veut facilitatrice de ces échanges.

Dans le cas du coaching croisé, un coach est appelé à exercer dans une autre administration (toujours avec son consentement) et vice versa. Cette jonction des communautés permet à la fois à chacun d'apporter le fruit d'expérience diverses ; et d'être dans une configuration d'échange et de partage pour faire converger les administrations vers une vision commune. Elle permet aussi de pallier un manque de ressources humaines lorsqu'une administration a mobilisé tous ses coaches et se trouve en difficulté. Enfin, dans le cas des petites structures de coaching, elle donne l'occasion aux coaches de pouvoir acquérir de l'expérience ailleurs par le biais d'une convention de partage de ressources.

Il est néanmoins important que ces échanges soient formalisés au travers d'une convention de partage de ressources⁽¹⁾. Cela permettra de poser les conditions de l'échange bien en amont et notamment de prévenir l'apparition de déséquilibres dans la mise à disposition des ressources par chacune des administrations.

Le mentorat croisé permet quant à lui aux cadres supérieurs (directeurs, sous-directeurs) d'échanger avec des membres d'une autre administration afin de s'enrichir de leurs expériences mutuelles et de décentrer leurs perspectives. Il permet aussi de remédier aux blocages liés à la hiérarchie et à l'entre-soi entre le mentor et le mentoré: le postulat est que la parole sera plus libre avec une personne extérieure à l'organisation.

Le Lieu de la transformation publique

Complémentaire aux communautés existantes, le Lieu de la transformation public, accessible à tous les agents, contribue à renforcer les dynamiques d'échanges et de partages. Il a ainsi été conçu et développé par l'équipe Innovation de la DITP afin de créer un lieu d'émulation pour les administrations qui souhaitent concevoir différemment les politiques publiques. Les acteurs de la transformation peuvent s'y installer sur un temps plus ou moins long afin de développer leurs projets -lorsque les conditions sanitaires le permettent-. Les utilisateurs du Lieu bénéficient d'un accompagnement adapté pour s'inspirer mutuellement et partager, bénéficier de l'expertise de la DITP en matière de transformation publique, et pour acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles perspectives. Il incarne ainsi la dynamique de transformation publique en se mettant au service des projets qui l'habitent. Fonctionnel, modulable, accessible et accueillant, cet outil est un véritable levier à la fois pour les projets accompagnés par les agents de la DITP, pour les projets interministériels, et pour les projets impliquant des usagers.

Pour aller encore plus loin dans la mutualisation des ressources, un système de collaboration avec les autres laboratoires d'innovation publique (lab' régionaux, municipaux) pourra être envisagé par la suite pour construire des passerelles entre les acteurs de l'innovation publique à tous les niveaux.

Qui peut utiliser le Lieu de la transformation publique ?⁽²⁾

- Les agents publics porteurs d'un projet de transformation publique au caractère innovant ;
- Les agents publics qui souhaitent organiser des ateliers de transformation publique au caractère innovant ;
- Les agents publics qui souhaitent participer à une formation du Campus ;
- Les agents publics qui veulent faire vivre le lieu à travers des événements sur la transformation publique ;

Une seule condition : Les projets de transformation publique se structurent autour d'un engagement réciproque entre les équipes du lieu et de la DITP et les porteurs de projets. Tous les projets et ateliers présents dans le Lieu doivent s'appuyer sur des méthodes innovantes et présenter un potentiel en termes d'impact et de répliquabilité.

1 Cf. exemple en annexe de la convention du ministère de l'agriculture et de l'alimentation

2 Le Lieu de la transformation publique de la DITP est joignable : lelieu.ditp@modernisation.gouv.fr

4-2 Focus sur le marché interministériel d'accompagnement managérial (MAM)

Le marché interministériel : genèse, objectif et fonctionnement

Le marché interministériel a été conçu face au constat du besoin grandissant des administrations de bénéficier de dispositifs d'accompagnement dans le cadre du processus de modernisation et de transformation ambitieux engagé par l'État (cf 1.4). Fondamentalement, il doit permettre de légitimer et de promouvoir la valorisation du facteur humain pour pérenniser de nouveaux modes de faire. Cette vocation se décline en trois objectifs :

- Mobiliser et faciliter l'accès par tous les ministères à des prestations dont la qualité est garantie par la DITP ;
- Tester et déployer à grande échelle de nouvelles pratiques et modes de faire ;
- Animer une communauté d'acteurs engagés dans la transformation de l'État (réunions régulières de la communauté des coaches et des co-développeurs) et chargée de réfléchir aux moyens d'améliorer les stratégies et les pratiques en la matière.

Le marché interministériel, un travail de co-construction

Fort de ses valeurs de partage et de mutualisation des ressources, la DITP a souhaité engager un travail de co-construction du fonctionnement du marché interministériel avec nombre de collaborateurs dans les administrations (coachs internes, responsables achat, responsables de la formation et de la modernisation) afin de capitaliser sur les idées, les connaissances et les envies de chacun. Les offres et les prestataires candidats ont par la suite également été examinés et sélectionnés conjointement. La phase de lancement du marché a par la suite été réalisée dans un souci de pilotage conjoint et d'inclusion de ses acteurs, avec des réunions de responsables ministériels des achats en amont et des réunions de lancement mobilisant les ministères et les prestataires sélectionnés.

Le marché interministériel, quelles modalités de fonctionnement ?

Le marché se compose de deux lots distincts, mobilisables sur simple bon de commande par tous les ministères, pour couvrir l'ensemble des enjeux associés à l'accompagnement managérial :

- **Un lot #1 « Formation – action »** pour professionnaliser et accompagner les acteurs de la transformation de façon à renforcer leur capacité à incarner, porter et piloter le changement.
- **Un lot #2 « Coaching et facilitation de l'intelligence collective »** pour accompagner les managers et les équipes dans la transformation concrète de leurs modes d'action et de fonctionnement et susciter leur engagement et leur adhésion. Au-delà des dimensions organisationnelles et de l'amélioration des processus, la réussite et l'impact des projets de transformation nécessitent également le changement des comportements et des pratiques.

Le marché interministériel, quel pilotage ?

Le pilotage du marché interministériel doit permettre de garantir la qualité de chaque prestation et, au-delà du pilotage des prestations ponctuelles, le pilotage de son animation doit permettre le partage

de bonnes pratiques et la professionnalisation des acteurs de l'accompagnement humain. C'est à la DITP que revient le rôle d'assurer ce pilotage interministériel, qui se décline en deux axes : le pilotage opérationnel et l'animation du marché (notamment via les communautés interministérielles).

D'une part, le pilotage opérationnel vise à garantir la qualité des prestations :

Il s'appuie pour cela sur un comité de pilotage, réuni pour la première fois le 24 septembre 2020, et qui est constitué de représentants de chaque administration (responsables achats, formation accompagnement managérial et correspondants modernisation). Il se réunit de manière semestrielle avec pour objectifs principaux :

- L'exécution opérationnelle du marché ;
- Les échanges d'informations ;
- Les échanges sur la base des bilans et des propositions transmis par les prestataires ;
- L'évaluation des prestataires et des prestations.

Des évaluations co-construites avec les acteurs du marché sont également réalisées de manière semestrielle afin d'ajuster les pratiques, d'identifier ce qui fonctionne mal et de définir des axes d'amélioration en conséquence, mais aussi de souligner ce qui fonctionne bien.

D'autre part, l'animation des communautés apprenantes interministérielles par la DITP encourage le partage de connaissances, dans un processus collectif d'amélioration continue.

Les dispositifs d'animation ont été exposés plus en détails dans la partie 3.2.

Notre excellence, c'est le collectif.

Au travers du marché interministériel, nous avons à cœur de porter des valeurs d'ouverture, de partage de connaissances, et d'amélioration continue :

- Mise en place d'une communauté des utilisateurs du marché, de rencontres associées et de cercles thématiques ponctuels avec les prestataires ;
- Audition des coachs des prestataires ;
- Mise en place d'une communauté d'échanges virtuelle (Osmose) ;
- Binômes entre coachs internes et externes ;
- Approche partenariale entre les différents prestataires ;
- Formations à l'intelligence collective ;
- Réflexion conjointe sur les manières d'étendre le marché à un maximum de prescripteurs pour le faire vivre et prospérer.

Le marché interministériel est ouvert à tous les ministères, mais les modalités d'accès dépendent des circuits de prescription internes aux administrations.

4-3 Promouvoir le coaching et l'accompagnement

Il existe aujourd'hui un véritable enjeu de communication afin de diffuser, normaliser et légitimer l'usage du coaching dans les administrations pour un changement pérenne des pratiques et des transformations plus sereines et avec moins de « casse humaine ».

Plusieurs actions sont aujourd'hui en cours de réalisation :

- **Le site internet de la DITP** où l'on peut retrouver des informations notamment concernant les communautés, les lignes directrices sur le coaching professionnel et l'accompagnement managérial, la cartographie des pôles de coaching, la Newsletter dédiée au marché interministériel à laquelle chacun peut s'inscrire ;
- **La mise en place de webinaires** ciblés sur les pratiques managériales dans le cadre du marché interministériel d'accompagnement managérial (prescription, coaching, intelligence collective) ;
- Des informations pratiques à retrouver sur LinkedIn et Twitter ;
- **Des flyers de communication** mis en place pour présenter les offres de service⁽³⁾...

Enfin, **la reconnaissance des métiers du coaching** est assurée aujourd'hui par le Syndicat interprofessionnel de l'accompagnement du coaching et de la supervision (SIMACS) fondé en mai 2019, rattaché à la Fédération CINOV, regroupant aujourd'hui plus de 3.500 professionnels adhérents d'au moins 6 associations dont 5 associations fondatrices (SF Coach, ICF, EMCC, PSF et SynPAAC), point d'entrée actuellement auprès de France Compétences pour l'accréditation des écoles de coaching.

³ Cf. annexes relatives au flyer de la Caisse des dépôts et consignations et l'offre de service de l'école nationale de la magistrature.

EN GUISE DE CONCLUSION



Le présent document s'est placé sur le terrain de montrer le chemin parcouru depuis 2011, de décrire les dispositifs actuels, de proposer quelques recommandations pour la structuration et l'évolution du métier de coach professionnel et des pôles de coaching et d'accompagnement.

Nous ne saurions remercier ce document sans tracer quelques objectifs ambitieux voire audacieux, dont voici quelques pistes évoquées par les différents pôles de coaching :

- la réflexion à mener collectivement sur la déontologie et l'éthique et la publication d'un guide sur ce thème en 2022 ;
- la mise en place d'un rapport annuel sur le coaching dans la fonction publique (principaux enseignements à retenir des accompagnements) ;
- la tenue d'une rencontre annuelle entre coaches internes des trois fonctions publiques ;
- la création d'une plateforme numérique partagée pour les différents pôles de coaching en lien avec l'ensemble des métiers de l'accompagnement ;
- la formation de superviseurs internes qui pourraient intervenir dans d'autres administrations que la leur au profit des coaches internes, des animateurs de co-développement, des médiateurs, des mentors et mentorés, des collectifs de managers etc ;
- des formations communes à développer ;
- la poursuite du développement des « communautés d'intérêt »⁽¹⁾ telle qu'une communauté des utilisateurs du marché interministériel, une communauté des managers ou des chefs de projets, voire bien d'autres ;
- et pourquoi pas, un dispositif interministériel pour les administrations qui le souhaiteraient avec la mise en commun de moyens partagés ?

1 Cf. François DUPUY « *Lost in management* », Éditions du Seuil, 2011

SOMMAIRE

DES ANNEXES



COACHING

Annexe 1 : fiche métier du coach

Annexe 2 : charte de déontologie

Annexe 3 : déontologie (règles de cumul d'activité)

Annexe 4 : contrat tripartite de coaching individuel

Annexe 5 : procédure de demande de coaching et de médiation

Annexe 6 : bilan de coaching individuel à chaud et à froid

Annexe 7 : référencement des coachs et médiateurs internes

Annexe 8 : convention de mise à disposition

Annexe 9 : charte relative à l'organisation des autorités hiérarchiques et fonctionnelles des coachs et médiateurs

Annexe 10 : structure de lettre de mission de coach interne

Annexe 11 : exemple des entretiens avec les superviseurs externes

Annexe 12 : convention de coaching croisé

CO-DEVELOPPEMENT

Annexe 13 : charte du réseau interministériel des animateurs de co-développement

MENTORAT

Annexe 14 : mise en place d'un programme de mentorat

Annexe 15 : charte éthique du mentorat

Annexe 16 : exemple de convention de mentorat

MEDIATION

Annexe 17 : code national de déontologie du médiateur

Annexe 18 : principes de la médiation

Annexe 19 : engagement de confidentialité en médiation

Annexe 20 : contrat type de médiation

RESSOURCES

Annexe 21 : exemple d'offre de service

Annexe 22 : exemple de flyer

Annexe 23 : bibliographie

Annexe 24 : sites internet

CARTOGRAPHIE DES PÔLES DE COACHING

Annexe 25 : cartographie des pôles de coaching

ANNEXE 1 : FICHE MÉTIER - COACH

Savoir-faire	Savoir être	Connaissances
<ul style="list-style-type: none"> Accompagner une personne, un groupe Analyser des compétences, un comportement Conduire un entretien Ecouter Reformuler une demande 	<ul style="list-style-type: none"> Etre à l'écoute Faire preuve de discrétion Sens de l'analyse Sens de la pédagogie 	<ul style="list-style-type: none"> Outils d'accompagnement (ex : PNL, analyse transactionnelle, approche systémique, ...) Problématiques et les enjeux des structures Psychodynamique du travail Sociologie des organisations
Compétences managériales requises		
Sans objet		

Conditions particulières d'exercice
<ul style="list-style-type: none"> Expérience et maturité professionnelles Respecter le code de déontologie du métier Avoir suivi une formation spécifique au métier

Tendances d'évolution					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Facteurs clés à moyen terme</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Besoin d'adaptation des modalités d'accompagnement individualisé des agents dans un contexte d'allongement des carrières. Evolution des besoins de l'administration en emplois et compétences Politique de diversification des parcours professionnels et de valorisation des viviers de potentiels et de compétences Prévention des risques psycho-sociaux Rythme accéléré des réorganisations de services et impact sur les personnes </td> </tr> </tbody> </table>	Facteurs clés à moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> Besoin d'adaptation des modalités d'accompagnement individualisé des agents dans un contexte d'allongement des carrières. Evolution des besoins de l'administration en emplois et compétences Politique de diversification des parcours professionnels et de valorisation des viviers de potentiels et de compétences Prévention des risques psycho-sociaux Rythme accéléré des réorganisations de services et impact sur les personnes 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Impact sur l'emploi-référence</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Nécessité d'articuler les activités du coach avec les autres métiers RH, dont le conseiller en évolution professionnelle Métier en émergence </td> </tr> </tbody> </table>	Impact sur l'emploi-référence	<ul style="list-style-type: none"> Nécessité d'articuler les activités du coach avec les autres métiers RH, dont le conseiller en évolution professionnelle Métier en émergence
Facteurs clés à moyen terme					
<ul style="list-style-type: none"> Besoin d'adaptation des modalités d'accompagnement individualisé des agents dans un contexte d'allongement des carrières. Evolution des besoins de l'administration en emplois et compétences Politique de diversification des parcours professionnels et de valorisation des viviers de potentiels et de compétences Prévention des risques psycho-sociaux Rythme accéléré des réorganisations de services et impact sur les personnes 					
Impact sur l'emploi-référence					
<ul style="list-style-type: none"> Nécessité d'articuler les activités du coach avec les autres métiers RH, dont le conseiller en évolution professionnelle Métier en émergence 					

Exemples de libellés d'emploi-types ministériels associés	
Ministère / Filière	Intitulé de l'emploi type
Environnement-Energie-Mer-Logement et Habitat Durable	Coach interne
Environnement-Energie-Mer-Logement et Habitat Durable	Conseiller(ère) en ressources humaines

ANNEXE 2 : EXEMPLE DE CHARTE DE DÉONTOLOGIE



PÔLE D'ACCOMPAGNEMENT DU MANAGEMENT, DES ORGANISATIONS ET DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Charte de déontologie des coachs internes des ministères sociaux

Le coaching est un mode d'accompagnement d'une personne ou d'un collectif de travail pour lui permettre d'avoir accès à ses ressources, ses compétences et ses potentialités puis de les mobiliser en vue de réaliser des objectifs d'ordre professionnel, en particulier dans des contextes de changement. L'espace de coaching permet au bénéficiaire de prendre le recul nécessaire pour interroger et clarifier ses représentations, comportements et relations avec les acteurs qui composent son environnement professionnel. Le coach ne se substitue pas au bénéficiaire, lui laissant l'entière responsabilité de ses choix et de ses actions. Le coach veille en permanence à favoriser l'autonomie du bénéficiaire.

EXERCICE DU COACHING INTERNE

Le coaching s'exerce dans le respect des intérêts de l'administration et du bénéficiaire, qui sont complémentaires mais néanmoins distincts.

Le coach interne n'exerce pas les accompagnements de sa propre initiative.

Les accompagnements de coaching doivent faire l'objet d'une demande par la personne elle-même auprès de la responsable du Pôle.

Le coach interne ne peut pas avoir de lien hiérarchique direct ou indirect avec son bénéficiaire et n'exerce pas de fonction en lien avec la gestion opérationnelle, les décisions de promotion ou d'évaluation des agents (jury, CAP etc.) Il ne peut assurer le coaching d'un responsable hiérarchique et des coaching individuels des membres de son équipe. Plusieurs membres d'une même équipe ne peuvent pas être accompagnés individuellement par le même coach.

Le coach interne peut refuser la prise en charge d'un accompagnement pour des raisons relatives au demandeur, à l'administration ou à lui-même.

Le coach respecte le droit du bénéficiaire de mettre fin à la relation de coaching ou de demander un changement de coach à tout moment du processus, dans les conditions prévues au contrat. Une séance de clôture sera alors nécessairement effectuée.

CONTRACTUALISATION

Le coaching fait l'objet d'un contrat.

Le contrat tripartite est hautement recommandé entre le coach, le bénéficiaire et le supérieur hiérarchique en particulier lorsque les objectifs du bénéficiaire sont en lien avec ses activités managériales et ses relations au sein de la structure d'emploi.

Dans les cas d'objectifs notamment en lien avec le projet d'évolution professionnelle de la personne, le coaching peut faire l'objet d'un contrat bipartite entre le coach et le bénéficiaire.

Le bénéficiaire adhère nécessairement à la démarche et s'engage à s'y impliquer.

LIEU DU COACHING

Le coach doit être attentif à la signification et aux effets du lieu où se déroule la séance de coaching.

Il s'assure que ces lieux offrent des conditions optimales pour l'apprentissage et la réflexion, conditions qui favorisent l'atteinte des objectifs fixés par contrat. Ce lieu doit notamment être neutre, paisible et confortable et préserver la confidentialité des échanges avec le bénéficiaire.

COMPÉTENCES DU COACH INTERNE

Le coach a reçu une formation initiale théorique et pratique certifiante, qui le rend apte à l'exercice du métier de coach. Il réalise un travail régulier sur lui-même avec un professionnel.

Il est capable, à la demande du bénéficiaire, d'expliquer le processus ou les outils utilisés lors d'une séance.

Le coach informe le bénéficiaire lorsque des problèmes mis en lumière dans le cadre de l'intervention sortent du champ de sa compétence. Dans ce cas il ne traite pas ces problèmes lui-même et il l'oriente vers d'autres professionnels de l'accompagnement si besoin.

Il s'engage à actualiser en permanence ses connaissances sur la méthodologie et les outils du coaching.

Il se fait régulièrement superviser. Il s'engage à participer aux formations, actions, réunions et séminaires du réseau des coachs organisés par le pôle d'accompagnement du management et des organisations des ministères sociaux.

CONFIDENTIALITE

Astreint au secret professionnel et à la confidentialité des échanges avec le bénéficiaire du coaching, le coach s'engage à ne pas communiquer les informations recueillies auprès du bénéficiaire sauf en cas d'exigences particulières prévues par la loi.

Le coach ne peut rendre compte de son action ou délivrer au supérieur hiérarchique ou à toute autre personne les informations nécessaires à l'appréciation de l'atteinte des objectifs du coaching ou avec l'accord du bénéficiaire et dans les limites établies avec celui-ci.

C'est ainsi qu'à l'issue du coaching le coach crée tous les documents relatifs à son travail avec les bénéficiaires, notamment les fichiers et messages électroniques, les notes prises en séance.

Dans le cas particulier où le coach souhaiterait conserver des données afin de constituer un dossier pour un diplôme ou une certification, il devra obtenir l'accord express par écrit de la personne concernée et s'assurer que ses données nominatives ne soient en aucun cas diffusées, dans le respect du RGPD.

Le Pôle conserve un tableau comprenant la liste des personnes accompagnées dont la seule vocation est la gestion et le suivi de son activité, qui donne lieu à des statistiques globalisées et anonymisées notamment pour le bilan SSI transmis annuellement au CHSCT, dans le respect des règles du RGPD et de la loi informatique et libertés. Ce tableau n'est transmis à aucune entité de la DRH ni à aucun service.

Seul le bénéficiaire peut parler de son coaching en dehors du cadre de celui-ci.

Le coach est conscient que la confidentialité perdue au-delà de la fin du contrat.

RESPECT DES PERSONNES

Le coach interne s'interdit toute action propre à porter atteinte, ou risquer de porter atteinte au respect de la personne, à ses valeurs, à sa réputation.

Le coach interne s'interdit tout abus d'influence et s'impose de rester dans le cadre défini par les engagements contractuels.

Pour éviter tout conflit d'intérêts, le coach établit une distinction claire entre sa relation professionnelle et toute autre forme de relations. Le coach veille également à ne pas accompagner une personne avec laquelle il a travaillé ou il est amené à travailler ou avec laquelle il a un lien personnel amical ou familial.

Au cours de la séance bien sûr, le bénéficiaire sera amené à réfléchir sur l'utilité du travail qu'il a engagé dans son coaching.

Un questionnaire dans ce sens lui sera également adressé plusieurs mois après son coaching.



Pôle Accompagnement du management, des organisations et de l'intelligence collective
Direction des ressources humaines
11, avenue Félix-Jaune, 75007 Paris

ANNEXE 3 : DEONTOLOGIE (REGLES DE CUMUL D'ACTIVITE)

Le principe d'exclusivité : des règles de cumul d'activité très encadrées

Concernant l'exercice d'une activité à titre privé, le principe d'exclusivité est posé par l'article 25 septies de la Loi 83.634 : « Il ne peut exercer, à titre professionnel, une activité privée lucrative ».

Des cumuls sont néanmoins autorisés dans certaines conditions :

Selon l'article 25 septies II, alinea 1, un dirigeant d'entreprise nouvellement recruté peut cumuler pendant un an, renouvelable une fois, son emploi public et son activité privé.

Selon l'article 25 septies IV, un agent public en activité peut cumuler son activité publique avec une activité accessoire privée sous le régime du micro-BIC ou du micro-BNC (auto-entrepreneur). Le décret 2020-69 du 30 janvier 2020 précise l'application de cette disposition. Ce cumul est possible sur autorisation de l'autorité hiérarchique, pour une liste d'activité limitée (Article 11 du décret, notamment 1° Conseil et 2° Formation). L'autorisation est possible « dès lors que cette activité est compatible avec les fonctions qui lui sont confiées et n'affecte pas leur exercice ». Le caractère accessoire de l'activité n'est fondé sur aucune limite de temps ou de rémunération, mais sur un faisceau d'éléments jurisprudentiels.

Selon l'article 25 septies III., un fonctionnaire sur un emploi à temps complet peut être autorisé à effectuer un service à temps partiel pour créer ou reprendre une entreprise. L'autorisation d'accomplir un service à temps partiel, d'au moins 50 %, est accordée, **sous réserve des nécessités de la continuité et du fonctionnement du service** et compte tenu des possibilités d'aménagement de l'organisation du travail, pour une durée maximale de deux ans, renouvelable pour une durée d'un an.

À l'issue de cette période, le fonctionnaire doit opter pour conserver une de ses deux activités.

Principaux cas de cumul d'activité autorisés par la loi 83.634 :

Art Loi 83.634	Situation	Activités concernées	Statut d'exercice du cumul	Durée maximale
25 septies II, alinea 1.	Dirigeant de société ou d'association nouvellement recruté, poursuivant momentanément son activité antérieure.	Toutes, sous réserve de conflit d'intérêt	Société ou Association	1 an + 1 an
25 septies IV.	Fonctionnaire autorisé à exercer à titre accessoire une activité lucrative ou non.	Liste d'activité, figurant dans le décret 2020-69 du 30 janvier 2020, Art 11, 1° à 11°	Indépendant au régime Micro-BIC ou Micro-BNC (auto-entrepreneur)	Tant que l'activité est autorisée
25 septies III.	Fonctionnaire occupant un emploi à temps complet autorisé à accomplir un service à temps partiel (au moins un mi-temps) pour créer ou reprendre une entreprise.	Toutes, sous réserve de conflit d'intérêt	Société	3 ans + 1 an

Les aspects déontologiques spécifiques s'appliquant au fonctionnaire coach interne

Dans le cadre général posé, l'exercice d'une fonction de coach interne peut faire émerger des enjeux déontologiques spécifiques pour l'agent public.

Une grande diversité de situations

La pratique que l'exercice de la fonction de coach interne dans diverses structures de l'administration d'État montre une grande diversité de situation :

- Agent à temps complet exerçant une activité de coach interne à temps plein.
- Agent à temps complet exerçant une activité de coach interne à temps partiel, en complément d'un service principal de chargé de mission ou de responsable de service.
- Agent exerçant une activité à temps partiel, complétée par une activité privée de coach externe en cumul (selon un des trois dispositifs ci-dessus).

Cette diversité résulte de choix de l'administration mais aussi de la nécessité lors de la mise en place du pôle de ré-internaliser des compétences que des agents auraient développées à titre personnel ou de fidéliser des agents ayant développé des compétences au sein d'un pôle de coaching.

Parmi ces situations, deux frontières, celle entre l'activité de coach et celle entre activité publique et privé peuvent faire naître des risques déontologiques.

Pour ce qui est des règles de déontologie du fonctionnaire, les principaux risques portent sur les situations de cumul d'une activité à titre privé avec une activité d'agent public coach.

Le cumul avec des missions externes dans le secteur public

Le fonctionnaire coach, interne ou non, peut souhaiter exercer une activité de coaching externe à titre privé pour des missions dans la fonction publique, hors de son temps de travail administratif. Dans ce cas trois risques peuvent apparaître :

- Le coach exerce à titre privé des missions dans le secteur public qu'il aurait dû exercer dans le cadre de sa fiche de poste. Ex : un coach de la DGFIP qui coach à titre privé un cadre de la DGFIP.
- Le coach exerce à titre privé, en direct ou comme sous-traitant, des missions dans le secteur public dans le cadre d'un appel d'offres dont il a eu à connaître en tant que coach interne.
- Le coach exerce indûment à titre privé des missions dans le secteur public pendant les heures qu'il doit consacrer à son activité de coach interne agent public. Ex : Un coach du ministère qui accompagne à titre privé sur son temps de travail une équipe d'un CHU.

La première situation est contradictoire avec **le principe d'exclusivité** et ne peut de ce fait bénéficier d'autorisation de cumul. Dans ce cas précis, la compatibilité entre l'activité à titre privé et la fonction de coach interne est discutable et déontologiquement inacceptable.

La deuxième situation relève directement du **conflit d'intérêt** et dans ce cas le coach interne doit s'abstenir soit de participer à la sélection

des offres, soit d'exercer à titre privé comme sous-traitant de la société soumissionnaire soit des deux.

La troisième et dernière situation n'est pas propre à l'exercice du coaching externe. Dans tous les cas, l'exercice d'une activité privée dans le cadre d'un **cumul doit se faire hors temps de travail**. Ce point est rappelé dans les autorisations de cumuls accordées à l'agent.

Le cumul avec des missions externes dans le secteur privé

L'agent public coach interne peut exercer une activité de coaching externe à titre privé pour des missions dans le secteur privé. Dans ce cas, il convient d'exclure que:

- Le coach exerce à titre privé, en direct ou en sous-traitance, dans une entreprise qu'il a à connaître dans le cadre de ses autres fonctions d'agent public. Ex : Un coach, agent de la DREETS qui intervient comme coach externe dans une entreprise dont il contrôle le dossier dans le cadre de sa mission.
- Le coach exerce indûment à titre privé des missions dans le secteur privé pendant les heures qu'il doit consacrer à son activité de coach interne agent public. Ex : Un coach du ministère qui accompagne à titre privé sur son temps de travail une équipe d'une entreprise.

La première situation constitue un **conflit d'intérêt** et le fonctionnaire doit s'abstenir.

La seconde situation n'est pas propre à l'exercice du coaching externe. Dans tous les cas, l'exercice d'une activité privée dans le cadre d'un **cumul doit se faire hors temps de travail**.

Propositions de pratiques de cumul respectueuses du cadre déontologique

L'interdiction de cumul

Pour limiter ces risques liés au principe d'exclusivité, l'organisation pourrait être tentée de décider d'imposer à ses coachs internes une interdiction totale de cumul d'une fonction de coach externe.

Cette mesure se heurterait néanmoins à deux écueils :

- Elle réduirait l'ouverture des coachs internes vers d'autres univers, utile à leur professionnalisation, voire à l'attractivité du pôle et sa capacité de fidéliser des coachs expérimentés.
- Exorbitante du droit de la fonction publique, elle serait contestable devant une juridiction administrative.

De ce fait, les risques juridiques que fait peser l'interdiction pure et simple du cumul d'activité conduisent à exclure cette mesure.

Un recours obligatoire au temps partiel pour exercer une activité accessoire

Seul le cumul de l'art 25 septies III de la loi 83.634 prévoit que ce cumul impose un temps partiel (pour une quotité maximale de 50%). Les autres cadres de cumul (activité temporaire d'un dirigeant ou exercice d'une activité accessoire) ne prévoient pas d'obligation de temps partiel.

L'autorisation de cumul encadrée par une clause d'exclusivité protégeant le périmètre d'exercice du coaching interne

Les risques liés au cumul et à la rupture du principe d'exclusivité peuvent être encadrés par une clause d'exclusivité figurant dans la fiche de poste ou la lettre de mission du coach interne. Cette clause permet de définir explicitement le périmètre d'intervention du coach interne interdisant formellement toute mission externe. Ex : Interdiction à un coach interne de la DGDD d'intervenir à titre privé dans l'ensemble des services des ministères financiers.

Cette solution permet de poser une interdiction proportionnée, sur le seul périmètre où le coach interne est susceptible d'intervenir.

Un modèle de lettre de mission de coach interne prenant en compte la clause d'exclusivité pour réguler le cumul d'activité privé est proposé en « Annexe : proposition d'une structure de lettre de mission de coach interne ».

L'interdiction de collaborer en externe avec une entité intervenant dans le cadre d'un marché dont aurait eu à connaître le coach interne

Concernant les risques de conflit d'intérêt, l'interdiction simple de toute collaboration avec une entreprise privée intervenant en coaching dans le cadre d'un marché public en faveur de la structure dans laquelle travaille le coach et/ou qu'il aurait eu à connaître est une mesure efficace et peu contestable.

Le conflit d'intérêt entre une intervention de coach à titre privé et les autres fonctions du fonctionnaire peut être régulé par une vigilance du fonctionnaire et de sa hiérarchie sur le fait de ne pas intervenir comme coach dans les entreprises dont il aurait à connaître dans le cadre de sa mission de service public.

Afin de garantir le professionnalisme de sa pratique, le coach est affilié à l'une des associations de coaching professionnelle : ICF, SF Coach, EMCC principalement regroupées désormais au sein d'un syndicat interprofessionnel des métiers de l'accompagnement, du coaching et de la supervision (le SIMACS)⁽¹⁾.

Proposition pour réduire les risques déontologiques de l'exercice d'une activité privée par un coach interne.

Règle	Propositions
Interdiction pur et simple du cumul d'activité	A exclure dans l'état du droit sur le cumul d'activité.
Obligation de recourir au temps partiel pour un coach exerçant une activité privée	Ne peut être imposée dans l'état du droit sur le cumul d'activité (sauf création ou reprise d'une entreprise - 27 septies III Loi 83.634)
Exclure l'exercice d'une activité privée dans le périmètre d'exercice du coaching interne, défini par une clause d'exclusivité.	Préconisation
Interdire de collaborer titre privé avec une entité intervenant dans le cadre d'un marché dont aurait eu à connaître le coach interne.	Préconisation

1 Cf. annexe : sites internet

ANNEXE 4 : **CONTRAT TRIPARTITE DE COACHING INDIVIDUEL**



POLE D'ACCOMPAGNEMENT DU MANAGEMENT, DES ORGANISATIONS ET DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Le présent contrat fait l'objet d'un engagement tripartite entre :

Le bénéficiaire (nom et prénom fonction)

Le responsable hiérarchique (nom et prénom fonction)

Le coach (nom et prénom)

Les objectifs visés sont les suivants :

Ces objectifs pourront être réajustés en cours de coaching à la demande du bénéficiaire.

1. MODALITES D'INTERVENTION

Des objectifs plus détaillés seront, si nécessaire, établis lors des séances. Des points d'étape peuvent être organisés en cas de besoin. Le programme de coaching comprend 6 à 8 séances d'une durée moyenne de 1h30, en un lieu défini par le coach et le coaché. Les dates de rendez-vous sont programmées d'un commun accord. Entre les séances, un lien téléphonique pourra être assuré par le coach en cas de besoin (entretiens de courte durée).

Dates de début et de fin de coaching :

Les séances se dérouleront toutes les X semaines environ, à partir de la date de signature du contrat.

Les séances se dérouleront d'un commun accord en présentiel à l'adresse suivante « 14 avenue Duquesne 75007 PARIS » ou en distanciel. Les frais de déplacement du coaché sont à la charge de sa structure d'affectation.

2. DEONTOLOGIE ET ENGAGEMENT TRIPARTITE

2.1 L'engagement du coach

Les séances de coaching sont confidentielles. Les informations échangées ne sont en aucun cas transférables à un tiers conformément à la Charte de déontologie des coachs internes des ministères sociaux jointe en annexe.

La coach s'engage à assurer au bénéficiaire un climat d'accueil et d'écoute, une attitude de non jugement, le respect et le développement de son autonomie.

La coach s'engage à respecter les règles fixées au démarrage du contrat, si elles doivent évoluer, c'est toujours d'un commun accord.

Le coach se conforme aux règles de la Charte de déontologie et se fait superviser régulièrement sur sa pratique.

2.2 L'engagement du bénéficiaire

Il s'engage dans la démarche du coaching et, par son travail, rend possibles les conditions d'un changement et d'une évolution professionnelle/personnelle.

Il s'engage à respecter les règles fixées au démarrage du contrat, dont notamment les heures et dates de rendez-vous fixées. En cas d'impossibilité pour une séance, il devra prévenir le coach/nom du coach au moins 48 heures à l'avance.

Il assume toute la responsabilité de ses choix et de ses décisions.

2.3 L'engagement du responsable hiérarchique

Le responsable hiérarchique s'engage à ne pas solliciter le coach pour une quelconque restitution du contenu des séances qui reste strictement confidentiel.

Il /elle apportera son soutien au coaché/nom pendant la démarche en lui donnant régulièrement un retour (feedback) sur les capacités visées et en lui fournissant autant que possible les moyens de son développement.

Il s'engage à ce que le bénéficiaire dispose de conditions favorables à l'accomplissement de la démarche de coaching (temps nécessaire, régularité).

3. *INTERRUPTION DU CONTRAT*

Le coaché /Nom ou le coach se donne la possibilité d'interrompre le contrat pour toute raison qui lui paraîtrait le justifier et notamment si les objectifs sont atteints.

Une séance de clôture sera alors nécessairement effectuée.

4. *CLOTURE*

A l'issue du coaching, une séance de clôture, entre le bénéficiaire, le supérieur hiérarchique et le coach permettra un échange sur ce qu'a permis le travail entrepris.

Un questionnaire dans ce sens lui sera également adressé 6 semaines après la clôture.

ANNEXE 5 : PROCEDURE DE DEMANDE DE COACHING ET DE MEDIATION

Procédure de demande de coaching et de médiation au sein du ministère de l'agriculture

1 *Pour le coaching*

Qui peut bénéficier d'un coaching ?

Les agents du MAA assurant des fonctions d'encadrement supérieur, notamment :

- en administration centrale les « cadres » à partir du niveau de chef de bureau ;
- en services déconcentrés, à partir du niveau de chef de service ;
- en enseignement agricole, les directeurs, directeurs adjoints et secrétaires généraux

Qui prend l'initiative ?

- **La DMC** qui informe, par mail, les cadres nommés sur un poste « statut d'emploi », de la possibilité qu'ils ont de pouvoir bénéficier d'un coaching au moment de leur prise de fonction; elle transmet alors au responsable du pôle de coach les demandes qu'elle reçoit en retour ;
- **L'IGAPS**, dans l'exercice de ses missions, qui propose un coaching à un agent qui souhaite développer son potentiel, en particulier dans le champ relationnel et managérial et/ou éventuellement trouver ses propres solutions aux difficultés auxquelles il est confronté ; l'IGAPS, après avoir recueilli l'accord du supérieur hiérarchique, transmet la demande au responsable du pôle de coach ;
- **Le supérieur hiérarchique**, qui peut proposer à un collaborateur de demander à bénéficier d'un coaching ; si la proposition est retenue, il saisit le responsable du pôle de coach, après en avoir informé l'IGAPS ;
- **Le bénéficiaire du coaching** qui demande à bénéficier d'un coaching à son supérieur hiérarchique, ou à l'IGAPS ; si sa demande est retenue, le supérieur hiérarchique ou l'IGAPS saisissent le responsable du pôle.

Comment est traitée la demande ?

Le responsable du pôle de coach après échange avec l'IGAPS, le supérieur hiérarchique et éventuellement le bénéficiaire valide la demande de coaching et désigne le coach interne chargé de l'accompagnement ; ce dernier prend contact avec le bénéficiaire du coaching et éventuellement son supérieur hiérarchique et/ou l'IGAPS, pour l'entretien préliminaire avant la séance d'élaboration du contrat.

La procédure ci-dessus décrite s'applique aussi pour le coaching de binôme et le coaching « éclair ». A noter que le coaching de binôme peut concerner un cadre ci-dessus référencé et son N-1

Qui peut bénéficier d'une médiation ?

- Un groupe de deux ou plusieurs personnes en conflit, situées ou non au même niveau hiérarchique dès lors que des dysfonctionnements apparaissent du fait de difficultés organisationnelles et relationnelles ;
- les personnes qui s'estiment victimes de discrimination au travail alors que les faits n'ont pas été retenus comme tels par la cellule discrimination (ne sont pas concernées les réclamations relevant des questions d'avancement, de salaires ou de primes).

Qui prend l'initiative ?

- **L'IGAPS**, dans l'exercice de ses missions, qui propose une médiation aux agents confrontés à des difficultés relationnelles ; s'il recueille l'accord des parties pour entrer en médiation, il informe le supérieur hiérarchique et saisit le responsable du pôle de coach ;
- **un acteur du réseau médico-social** (assistant.e social.e, médecin de prévention, ISST), dans l'exercice de ses fonctions, qui propose une médiation aux agents confrontés à des difficultés relationnelles ; s'il recueille l'accord des parties pour entrer en médiation, il informe le supérieur hiérarchique et saisit le responsable du pôle ;
- **le supérieur hiérarchique** qui propose une médiation aux agents confrontés à des difficultés relationnelles ; s'il recueille l'accord des parties pour entrer en médiation il saisit le responsable du pôle de coach, après en avoir informé l'IGAPS ;
- **un agent ou plusieurs agents** en conflit avec une ou plusieurs autres personnes qui demandent l'intervention d'un médiateur pour régler leur différend à leur supérieur hiérarchique ou à l'IGAPS, lesquels saisissent le responsable du pôle de coach après s'être assurés que les toutes les parties acceptent d'entrer en médiation.

Comment est traitée la demande ?

Le responsable du pôle après contact avec le supérieur hiérarchique et/ou l'IGAPS valide la demande de médiation qui doit faire l'objet d'un contrat écrit conforme à l'annexe 9, puis désigne le médiateur qui prendra en charge la médiation ; ce dernier prend contact avec les parties, leur supérieur hiérarchique et/ou l'IGAPS, pour organiser des entretiens bilatéraux avant d'organiser la médiation sur site.

ANNEXE 6 : BILAN DE COACHING A CHAUD ET A FROID

DRH des MINISTÈRES SOCIAUX Pôle d'accompagnement du management et des organisations

Mon regard sur mon expérience de coaching

DATE :	
Nom du bénéficiaire (facultatif) :	
Nom du coach :	

Pour chaque question, veuillez cocher la case correspondant à votre évaluation

1 - Est ce que le travail que vous avez accompli vous a été :

Peu utile	Moyennement utile	Utile	Très utile

2 - Le coaching vous a-t-il permis de :

Ne répondez qu'aux thèmes qui ont été travaillés en coaching	Oui	En partie	Non
Clarifier mon projet professionnel			
Optimiser ma prise de poste			
Travailler sur mes pratiques managériales			
Favoriser la confiance en moi			
Accéder à mes talents et ressources			
Identifier mes freins			
Reconsidérer mon point de vue sur moi-même et sur le monde			
Travailler sur ma communication			
Travailler sur la qualité des interrelations professionnelles			
Gérer mon stress et mes émotions.			
Gérer mon temps et l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle			
Prendre soin de moi			
Autre thèmes de votre coaching : Préciser			
Autre thèmes de votre coaching : Préciser			

3 - Il nous serait utile de disposer de quelques lignes de témoignage sur votre expérience de coaching et sur ce qu'elle vous a apportée. Qu'avez-vous envie de partager avec vos collègues ou managers sur l'intérêt du coaching ?

Avec votre accord, ces lignes pourront alimenter, en restant anonymes la rubrique «Témoignages» du campus managérial et autres supports de communication.

Dans votre témoignage, il serait utile de mentionner votre position hiérarchique (chef de service, chef de pôle, encadrement supérieur...) ainsi que votre réseau (administration centrale, Direccte, DRJS, ARS...). Dans ce cas, ces éléments seront repris dans les supports de communication, l'anonymat restant préservé.

ANNEXE 7 : REFERENCEMENT DES COACHS ET MEDIATEURS INTERNES

La délégation au coaching et à l'accompagnement du changement (DCOACH) du ministère de la transition écologique organise un référencement des agents du pôle ministériel formés ou en cours de formation au coaching et à la médiation professionnelle afin :

- de s'inscrire dans une gestion prévisionnelle des compétences, par la création d'un vivier ;
- d'être capable d'accompagner un nombre croissant d'attentes et de s'appuyer sur un réseau structuré ;
- de s'inscrire dans un cadre au sein du pôle ministériel pour exercer des missions d'accompagnement.

Ce processus comporte trois temps :

- La constitution d'un dossier de candidature ;
- Un entretien amont : avec des coachs de la DCOACH ;
- un entretien avec un jury externe.

Les éléments fournis tant au niveau du dossier que des entretiens resteront confidentiels au sein de l'équipe en charge du référencement.

1/ *Le dossier de candidature*

Composition du dossier :

a) L'accord du N+1 pour l'inscription dans le processus de référencement

b) Un CV présentant le parcours du candidat notamment la tenue de postes de responsabilité et une expérience managériale (y compris chef de projet) et son cursus de formation en coaching ou médiation, et autres formations en lien avec l'accompagnement.

c) Une lettre de motivation répondant aux questions suivantes :

- En quoi pensez-vous que vous ferez un(e) bon(ne) coach/médiateur (trice) interne?
- Quelles compétences et qualités pensez-vous avoir développées (dans le cadre professionnel ou extra-professionnel) qui sont seront utiles pour ce métier ?
- Sur quels aspects pensez-vous devoir être particulièrement vigilant(e)?
- Quels types de coaching / médiation souhaitez-vous pratiquer ? Pourquoi ?
- Sur quels types de coaching / médiation pensez-vous être le plus performant(e) ?
- Que vous apportera le coaching ou la médiation dans la suite de votre carrière ?

d) Une déclaration d'engagement signée :

Je certifie que je m'engage à :

- Respecter la charge de déontologie élaborée par le Ministère
- Être supervisé(e)

- Participer aux réunions de réseau du réseau des coachs et médiateurs internes du pôle ministériel (a priori, deux réunions par an)
- Et si besoin, reprendre un travail de développement personnel.

Ce dossier est à retourner à la déléguée au conseil et à l'accompagnement managériale ;

2/ L'entretien avec deux coachs internes

Cet entretien a pour objectif :

- de faire un bilan en s'appuyant sur le dossier du candidat sur son parcours ;
- d'évoquer la contractualisation avec la délégation et leur hiérarchie (convention, charte de déontologie...). tant sur leur mobilisation que sur leur propre accompagnement : supervision, formation complémentaire etc. ;
- de vérifier si sa vision du coaching ou de la médiation est compatible la pratique du pôle ministériel ;
- d'évaluer l'aptitude à contribuer positivement à une dynamique de réseau.

3/ L'entretien avec un jury externe

Ce jury composé notamment de superviseurs externes sera chargé de vérifier les compétences de coach et ou de médiateur internes.

Il proposera à la DCAM trois réponses au référencement :

- le référencement ;
- le référencement sous conditions ;
- l'ajournement du référencement.

Dans les deux derniers cas, il sera proposé un entretien de débriefing par les superviseurs externes et des pistes de travail pour présenter un nouveau référencement.

ANNEXE 8 : CONVENTION DE MISE A DISPOSITION



**MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
COHÉSION DES TERRITOIRES
MER**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

SECRETARIAT GENERAL

Service du pilotage et de l'évolution
des services

Sous-direction...

Convention de mise à disposition au SG-SPES d'un agent de XXX pour l'exercice d'une activité de coaching interne

Contexte/enjeux :

Les Ministères de la transition écologique, de la cohésion des territoires et de la Mer ont, dans le cadre de leur politique d'accompagnement du changement et du développement managérial, développé des prestations de coaching, de médiation et de co-développement en ayant recours à des intervenants internes et externes.

Cette activité de coaching, de médiation et de codéveloppement est pilotée par le Secrétariat général, et plus précisément par la Délégation au coaching et à l'accompagnement du changement (DCoach), située au Service du pilotage et de l'évolution des services (SPES). Elle est placée sous l'autorité de la Déléguée au conseil et à l'accompagnement managérial (DCAM). Son exercice s'inscrit, pour l'ensemble des services des Ministères, dans le respect d'un cadre déontologique.

S'agissant en particulier de l'activité de coaching et médiation interne, celle-ci est exercée en partie par des consultants-coachs à temps plein de la DCoach et en partie par des agents du ministère qui contribuent pour une part de leur temps à cette activité. La compétence développée par les coachs internes est une compétence spécifique, qui fait l'objet d'une professionnalisation adéquate et est destinée à être mobilisée pour l'ensemble des services des trois ministères.

Au regard de la hausse des demandes d'accompagnements et de l'enjeu que cela représente pour un pôle ministériel en forte transformation, le SPES souhaite développer son réseau d'intervenants internes à temps partiel positionnés en administration centrale et dans les services déconcentrés et pouvant intervenir à la demande, voire au sein d'opérateurs souhaitant s'associer à la démarche dans une logique d'apprentissage collectif.

Objet de la convention :

La présente convention concerne l'exercice d'une activité de coaching par XXX, XXTitreXX au XXServiceXX.

Cette convention organise les relations entre le XXServiceXX, qui est l'autorité hiérarchique, l'intéressé, et l'autorité fonctionnelle assurant la maîtrise d'ouvrage de la politique de coaching, représentée par la déléguée au conseil et à l'accompagnement managérial (DCAM) au sein du service du pilotage et de l'évolution des services (SPES).

Les droits et obligations mentionnés dans la présente convention portent sur les cinq thèmes suivants :

- La déontologie ;
- La professionnalisation ;
- La quotité de temps
- L'organisation du travail ;
- L'information ;
- L'évaluation ;
- Les moyens financiers.

I. L'autorité hiérarchique (XXX)

1) L'autorité hiérarchique s'engage à respecter le cadre déontologique applicable au coaching, et en particulier ;

- le principe de confidentialité, en ne sollicitant pas d'information nominative sur les personnes, services et problématiques accompagnées par son collaborateur.
- les limites et incompatibilités dans les interventions. En particulier, le coach ne peut accompagner une personne ou une équipe qui appartient à la même direction, service, pôle ou unité que lui ou qui relève de la même autorité hiérarchique au niveau N+1 ou N+2, qu'après échange avec la déléguée au conseil et à l'accompagnement managérial

2) L'autorité hiérarchique s'engage à respecter la quotité de temps dévolue au coaching.

3) L'autorité hiérarchique intègre les objectifs et les éléments d'évaluation relatifs à l'activité coaching fournis par la DCoach dans le compte rendu d'entretien professionnel de son collaborateur

4) L'autorité hiérarchique alerte la DCAM en cas de difficulté ou de dysfonctionnement relatif à l'exercice du coaching par son coach interne.

II L'autorité fonctionnelle (SPES)

1) L'autorité fonctionnelle diffuse au coach et à l'autorité hiérarchique les règles de déontologie liées à l'activité de coaching.

2) L'autorité fonctionnelle s'engage à organiser l'activité de coaching dans le cadre de la quotité de temps décidée conjointement.

3) L'autorité fonctionnelle planifie et finance des actions de professionnalisation collectives des coaches et médiateurs internes. Elle informe l'autorité hiérarchique de ces actions et du planning associé.

4) L'autorité fonctionnelle s'engage à fournir à l'autorité hiérarchique

- toutes les informations relatives aux activités de professionnalisation du coach interne engagées sous son égide (supervision, formation)
- tous les éléments de planning prévisionnel des actions qu'elle initie (réunion de réseau, journées de supervision, temps de formation) et des activités d'accompagnement particulièrement engageantes sur lesquelles elle sollicite le coach interne (les activités de coaching

individuel, dont la programmation s'ajuste aux agendas de chacun, sont considérées comme s'inscrivant dans l'engagement annuel mutuel).

5) L'autorité fonctionnelle contribue à l'entretien professionnel annuel du collaborateur en :

- en menant un entretien d'évaluation et de formation sur la partie relevant du coaching,
- en proposant les objectifs de l'année suivante dans le cadre de l'annexe annuelle tripartite,
- en s'engageant à fournir à l'autorité hiérarchique les éléments d'évaluation individuelle relatifs au coaching, ainsi que les objectifs correspondants pour l'année en cours.

6) Le cas échéant, l'autorité fonctionnelle met à disposition les outils numérique d'animation nécessaire aux accompagnements engagés et prend en charge certains déplacements liés à des accompagnements, conformément aux règles définies ensemble.

III Le coach interne

1) Le coach interne signe et respecte la charte de déontologie annexée à la présente convention.

2) Le coach interne respecte la quotité du temps qui lui est allouée dans l'annexe annuelle.

3) Le coach interne assure l'information de l'autorité hiérarchique sur l'utilisation du temps de cette quotité et le type de coaching qu'il réalise.

4) Le coach interne doit maintenir son niveau de compétence en étant supervisé et en se formant ; il doit mener à leur terme les processus de certification.

5) Le coach interne doit être assidu aux réunions de réseau.

6) Le coach interne participe à la capitalisation de son expérience aux niveaux local et national.

7) Pour chaque coaching, le coach interne met en œuvre les actions de bilan prévues dans le cadre d'intervention (par exemple : questionnaire qualité, bilan de fin d'action, évaluation à froid six mois après).

8) Le coach interne s'engage à exercer le coaching pour le compte de la fonction publique de l'Etat pour un nombre de coachings minimum à négocier au cas par cas, de façon à assurer le maintien de son professionnalisme.

9) Le coach pourra bénéficier du soutien de la DCAM pour valoriser son expérience et étudier la possibilité de continuer son activité à l'occasion d'une mobilité.

10) Le coach interne s'engage à mener à leur terme ses missions de coaching dans le cadre prévu par le contrat de coaching.

IV Quotité de temps

La quotité de temps arrêtée comprend l'ensemble des temps mobilisés par l'activité de coaching interne (professionnalisation, certification,

suivi et supervision, réunions de réseau, coaching proprement dit, capitalisation, bilans, évaluations). Elle est définie annuellement, d'un commun accord entre les trois parties, sous la forme d'un forfait en nombre de jours.

V **Annexes**

Une fiche présentant les éléments annuels d'engagement, ainsi que la charte de déontologie signée par le coach interne sont annexées à la présente convention.

Titre du resp. et Service

Le coach interne

Le chef du SPE

XXX

XXX

XXX

ANNEXE 9 : CHARTE RELATIVE A L'ORGANISATION DES AUTORITES HIERARCHIQUES ET FONCTIONNELLES DES COACHS ET MEDIATEURS INTERNES

DU MTE ET DU MCTRCT

Annexe individuelle annuelle - Année 2021-2022

Nom :

Prénom :

Ces propositions détaillent la contribution annuelle de XXX aux activités de coaching de sa mise à disposition au SG- SPES en tant qu'agent de XXX pour l'exercice d'une activité de coaching ou de médiation interne.

1. Formation et supervision :

La formation et la supervision sont réparties sur XXX journées comme suit :

- Supervision obligatoire *déjà engagée par le coach sous forme individuelle/collective représentant XXX jours par an* /// à engager, qui pourra par exemple prendre la forme de jours de supervision de groupe réparties sur 5 demi-journées // une supervision individuelle à hauteur de XXX sessions en 2021-2022
- Poursuite de la formation sur XXX
- un travail de développement personnel est également encouragé.

2. Contribution à l'activité de la DCoach :

Les 6 jours de contribution à l'activité de la DCoach se décomposent comme suit :

- Participation, la première année, à l'équivalent de 4 réunions des coachs et médiateurs internes. Ces réunions intégreront : la mise en place de la dynamique collective, la professionnalisation sur notre cadre d'intervention, la coconstruction de l'organisation de la vie du réseau à la faveur de ce nouveau référencement, des temps de formation.
- Contribution éventuelle et ad hoc sur des thématiques données (estimation de 2 jours).

3. Activités de coaching

L'équivalent de 15 jours d'accompagnement annuel :

Coaching individuel : objectif minimum de quatre coachings

Participation éventuelle à des accompagnements collectifs sous-tendant un engagement en temps léger

4. *Prise en charge*

Les activités de formation et de supervision collectives organisées par le SPES sont prises en charge par le SPES. Les activités de formation individuelle et les espaces de supervision, non liées à la fonction de coach interne, qu'il souhaitera maintenir à titre personnel sont à sa charge.

5. *Attentes particulières de la XXX (structures d'origine du coach)*

...

Le Directeur / la Directrice de XXX	Le coach interne	Le chef du SPES	La DCAM
XXX	XXX	XXX	XXX

ANNEXE 10 : PROPOSITION D'UNE STRUCTURE DE LETTRE DE MISSION DE COACH INTERNE

Par Gaël Bernicot

Inspecteur principal DGFIP

Coach certifié et supervisé

Ce modèle de lettre de mission a pour but la prise en compte globale des activités du cadre exerçant une fonction de coach interne.

La lettre pourra s'adapter aux différentes organisations retenues pour déployer le coaching interne. Elle vise à clarifier et réguler deux dimensions :

- L'articulation entre les fonctions opérationnelles et l'activité de coach interne dans le cas d'une affectation partielle à des fonctions d'accompagnement afin de garantir un exercice serein et efficace au coach interne.
- L'articulation entre une activité de coaching interne et une activité de coaching externe afin de proposer une pratique d'ouverture respectant les règles déontologiques.

Ces propositions pourront servir à une organisation administrative pour établir une lettre de mission générique pour tous ses coaches et pour la décliner ensuite au cas par cas pour chaque coach interne.

Le document suit une structure modulaire pour s'adapter à tous les profils de coach interne :

- Coach interne exerçant conjointement à une fonction opérationnelle ou Coach interne exclusivement affecté à cette activité.
- Coach interne exerçant une activité accessoire de coach externe.
- Agent titulaire ou contractuel exerçant à temps plein ou temps partiel.

Table des matières

PRÉAMBULE

ACTIVITÉS INTERNES À L'ADMINISTRATION

Temps consacré aux différentes activités

Fonctions opérationnelles

Fonctions et objectifs

Autorité hiérarchique et structure de rattachement

Organisation du temps de travail

Fonctions de coach interne

Fonctions et objectifs

Autorité hiérarchique et structure de rattachement

Organisation du temps de travail

Extension du périmètre d'intervention du coach interne

Exercice exclusif du coaching pour l'administration employeur

AUTORISATION D'UNE ACTIVITÉ DE COACH EXTERNE

Réserves à l'exercice du coaching externe

Dispositif juridique de l'autorisation d'activité accessoire

ENTRETIEN DES COMPÉTENCES DU COACH

Formation initiale

Formation continue

Supervision

CADRE DÉONTOLOGIQUE

Référencement initial de coach

Vérification régulière du référencement du coach interne

Une lettre de mission encadrée par la charte de déontologie

ACTIVITÉS INTERNES À L'ADMINISTRATION

Temps consacré aux différentes activités

[**Mme Coach**] exerce des fonctions de coach interne suivant la répartition suivante :

[

(Ne conserver que les mentions utiles)

- Une fonction opérationnelle pour 0,x ETP
- Une fonction de coach interne pour 0,y ETP
- 0,z ETP ne sont pas consacrés à l'activité administrative dans le cadre d'un temps partiel.

]

Ex 1 : Coach interne à 30% issu d'une direction RH :

Mme Martin exerce des fonctions de coach interne suivant la répartition suivante :

- Une fonction de chargé de mission RH pour 0,7 ETP
- Une fonction de coach interne pour 0,3 ETP

Ex 2 : Coach interne totalement affecté à des fonctions de coaching interne, exerçant à temps partiel :

M. Dupont exerce des fonctions de coach interne suivant la répartition suivante :

- Une fonction de coach interne pour 0,7 ETP
- 0,3 ETP ne sont pas consacrés à l'activité administrative, dans le cadre d'un temps partiel

Ex 3 : Coach interne affecté non exclusivement à des fonctions de coaching interne et exerçant à temps partiel :

Mme Legrand exerce des fonctions de coach interne suivant la répartition suivante :

- Une fonction de chef de service pour 0,5 ETP
- Une fonction de coach interne pour 0,3 ETP
- 0,2 ETP ne sont pas consacrés à l'activité administrative dans le cadre d'un temps partiel

Fonctions opérationnelles

Fonctions et objectifs

[**Mme Coach**] exerce les fonctions de [**Titre fonctionnel**] .

Dans le cadre de ces fonctions elle [**aura|a**] pour tâche de [**liste des missions et des tâches**] .

Dans le cadre de ces fonctions les objectifs suivants lui sont assignés : [**Liste des objectifs**] .

Ex : Coach également à la tête d'un service.

M.Durand exerce les fonctions de chef de service du contentieux.

Dans les cadres de ces fonctions il aura pour tâche d'animer et piloter le service contentieux de sa direction.

Dans le cadre de ces fonctions les objectifs suivants lui sont assignés : veiller à la performance de ce service de 4 personnes, réduire le stock d'affaires en cours et assurer la montée en compétence d'un nouvel agent.

Autorité hiérarchique et structure de rattachement

Dans le cadre de ses fonctions opérationnelles de [**Titre fonctionnel**], [**Mme Coach**] est rattachée à [**Service/Direction**] .

Elle rend compte au [**titre du responsable hiérarchique**] . Ce responsable hiérarchique établit les objectifs et la notation pour ce qui relève de l'exercice de la fonction de [**Titre fonctionnel**] .

Ex : Coach et chargée de mission RH.

Dans le cadre de ses fonctions opérationnelles de chargée de mission RH, Mme Sanchez est rattachée au service RH de la DREETS Bretagne.

Elle rend compte au Secrétaire Général de la DREETS Bretagne. Ce responsable hiérarchique établit les objectifs et la notation pour ce qui relève de l'exercice de la fonction de Chargée de mission RH.

Organisation du temps de travail

Des facilités de service à hauteur de [**0,y ETP**] seront accordées à [**Mme Coach**] pour l'exercice de sa fonction de coach interne.

OU

[**Mme Coach**] consacrera [**X**] jours par [**semaine|mois|an**] à ses fonctions de [**Titre fonctionnel**] .

Ex : Coach interne et chargée de mission RH.

Mme Sanchez consacrera 15 jours par mois à ses fonctions de chargée de mission RH.

Fonctions de coach interne

Fonctions et objectifs

[**Mme Coach**] exerce des fonctions de coach interne dans son administration d'affectation, [**Nom de la structure**] .

À ce titre elle mène les accompagnements suivants :

[

(Ne conserver que les mentions utiles)

- Coaching individuel
- Coaching d'équipe
- Coaching d'organisation

- co-développement
- Supervision
-

]

Ex 1 : Coach interne et chargée de mission RH.

Mme Sanchez exerce des fonctions de coach interne dans son administration d'affectation, la DREETS Bretagne.

À ce titre elle mène les accompagnements suivants :

- Coaching individuel
- Co-développement

Ex 2 : Coach interne expérimenté et superviseur interne affecté à temps plein à une mission de coaching.

M. Boutoubat exerce des fonctions de coach interne dans son administration d'affectation, l'administration centrale de la DGFIP.

À ce titre, il mène les accompagnements suivants :

- Coaching individuel
- Co-développement
- Coaching d'équipe
- Supervision

Autorité hiérarchique et structure de rattachement

Dans le cadre de ses fonctions de coach interne, [**Mme Coach**] est rattachée à [**Service/Direction/DG**] .

Elle rend compte au [**titre du responsable d'animation du réseau de coach interne**] .

Ce responsable du coaching interne établit les objectifs et la notation pour ce qui relève de l'exercice de la fonction de coach interne.

Organisation du temps de travail

[**Mme Coach**] mène des missions de coaching interne pour un temps de travail correspondant à [**0,y ETP**] .

Les réunions d'animation du réseau de coach, les formations reçues et la supervision sont intégrées à ce temps de travail.

[**Mme Coach**] pourra intervenir sur ce temps professionnel dans [**École de l'administration employeur**] dans le cadre de ses missions de coach.

À titre indicatif, [**Mme Coach**] est susceptible de mener par an :

[

(Ne conserver que les mentions utiles)

- X Coachings individuels
- X Coachings d'équipe
- X Coachings d'organisation

- X Animations de groupe de co-développement
- X Actions de supervision
-

]

Ex : Coach interne affectée à 30 % sur une activité de coaching.

Mme Dupond mène des missions de coaching interne pour un temps de travail correspondant à 0,3 ETP.

Les réunions d'animation du réseau de coach, les formations reçues et la supervision sont intégrées à ce temps de travail.

Mme Dupond pourra intervenir sur ce temps professionnel à l'École des Douanes dans le cadre de ses missions de coach.

À titre indicatif, Mme Dupond est susceptible de mener par an :

- 6 Coachings individuels.
- 3 Animations de groupe de co-développement.

Extension du périmètre d'intervention du coach interne

[**Mme Coach**] intervient dans sa structure d'affectation, [**Nom de la structure**] .

Dans le cadre d'un dispositif de coaching croisé permettant la mutualisation des ressources de coaching interne, [**Mme Coach**] est également susceptible d'intervenir dans d'autres organisations administratives, sur son temps de travail consacré au coaching interne à [**Nom de la structure**] et sans rémunération complémentaire.

Ces organismes peuvent être :

[

(Ne conserver que les mentions utiles)

- Dans un dispositif inter-directionnel
 - DG 1 du ministère
 - DG 2 du ministère
 - ...
- Dans un dispositif inter-ministériel
 - Ministère 1
 - Ministère 2
 - ...
 - Structure inter-ministérielle 1
 - Structure inter-ministérielle 2
 - ...

]

Dans ces dispositifs de coaching croisé, [**Mme Coach**] peut être amenée à exercer les missions suivantes :

[

(Ne conserver que les mentions utiles)

- Coaching individuel
- Coaching d'équipe
- Coaching d'organisation
- Co-développement
- Supervision
-

]

Ex 1 : Coach interne affectée à 20 % sur une activité de coaching et pouvant intervenir dans une autre DG de son ministère.

M. Lalande intervient dans sa structure d'affectation, la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects.

Dans le cadre d'un dispositif de coaching croisé ministériel permettant la mutualisation des ressources de coaching interne, M. Lalande est également susceptible d'intervenir dans d'autres organisations administratives, sur son temps de travail consacré au coaching interne à la DGDDI et sans rémunération complémentaire.

Ces organismes peuvent être :

- La DGFIP
- La DGCCRF

Dans ce dispositif de coaching croisé, M. Lalande peut être amené à exercer des missions de coaching individuel.

Ex 2 : Coach interne affectée exclusivement à une mission de coaching et pouvant être largement mobilisée dans un dispositif de coaching croisé.

Mme. Le Floch intervient dans sa structure d'affectation, en administration centrale de la DGFIP.

Dans le cadre d'un dispositif de coaching croisé ministériel permettant la mutualisation des ressources de coaching interne, Mme Le Floch est également susceptible d'intervenir dans d'autres organisations administratives, sur son temps de travail consacré au coaching interne à la DGFIP et sans rémunération complémentaire.

Ces organismes peuvent être :

- Dans un dispositif inter-directionnel
 - Toutes les DG du ministère des Finances.
 - Le SG des ministères financiers.
- Dans un dispositif inter-ministériel
 - Le SG d'autres ministères
 - Les directions d'autres ministères
 - La Direction Interministérielle de la Transformation Publique

Dans ce dispositif de coaching croisé, Mme Le Floch peut être amenée à exercer les missions suivantes :

- Coaching individuel
- Coaching d'équipe
- Co-développement

Exercice exclusif du coaching pour l'administration employeur

La lettre de mission de [**Mme Coach**], coach interne de [**Nom de la structure**] est assortie d'une clause d'exclusivité interdisant certaines interventions externes rémunérées à titre privé.

Les interventions pour les missions et dans les structures définies dans la lettre de mission font partie de l'activité du coach interne. Elles s'effectuent sur le temps de travail et sans rémunération complémentaire.

Les interventions dans les écoles de service public du périmètre étendu du coach interne (autres directions, autres ministères) peuvent éventuellement faire l'objet de rémunérations par vacation, au titre d'un intervenant occasionnel.

Est exclue toute mission externe facturée directement (ou indirectement par un cabinet), à titre privé sur l'ensemble du périmètre d'intervention étendu défini dans la lettre de mission du coach interne.

Elle exclut également de la participation à une réponse à appel d'offre sur marché public pour l'ensemble du périmètre d'intervention du coach interne.

AUTORISATION D'UNE ACTIVITÉ DE COACH EXTERNE

[**Mme Coach**], coach interne de [**Nom structure**] est autorisée à exercer une activité de coach externe à titre privé.

Pour l'administration, cette autorisation permet de :

- Bénéficier de l'intervention de coaches internes à l'expérience diversifiée et ouverts à d'autres horizons publics ou privés.
- Soutenir à moindre coût la montée en compétence des coaches et leur formation qui ne repose plus sur les seules actions de formations financées en interne.

Cette autorisation est une marque de confiance et d'ouverture telle que le promeut aujourd'hui la démarche de transformation du service public.

Réserves à l'exercice du coaching externe

L'autorisation de [**Mme Coach**] est toutefois limitée par deux réserves de nature à garantir l'exercice déontologique du coaching et à éviter tout conflit d'intérêt.

1. L'autorisation est accordée sous réserve de **la compatibilité de l'exercice de la mission de coaching externe avec les fonctions opérationnelles exercées**, si l'agent n'est pas affecté exclusivement à des missions de coaching. Il est par exemple proscrit d'intervenir en coaching externe dans une entreprise dont [**Mme Coach**] a à connaître dans ses fonctions opérationnelles.
2. L'exercice du coaching interne est accordée sous réserve du **respect de la clause d'exclusivité définie dans la lettre de mission**

du coach interne. Cette réserve permet d'éviter des interventions externes à titre privé sur des missions qui relèveraient normalement des fonctions du coach interne, rémunérées par son traitement de fonctionnaire ou sa rémunération de contractuel.

Les deux réserves à l'exercice d'une activité de coach externe de [**Mme Coach**] sont garanties par l'application du cadre juridique de l'autorisation d'une activité accessoire détaillé ci-dessous.

Dispositif juridique de l'autorisation d'activité accessoire

[**Mme Coach**] est autorisée à exercer une activité complémentaire de coach externe dès lors qu'elle reste compatible avec la fonction et n'affecte pas le service, selon les modalités du IV de l'Art. 25 septies de la loi n°83-634 du 13 juillet modifié par la loi n°2016-483 du 20 avril 2016.

Selon le même article, cette activité peut-être exercée sous le régime micro-BNC (auto-entrepreneur).

Cette activité peut également être rémunérée par vacation pour des interventions dans des organismes et établissements publics.

Il est rappelé à [**Mme Coach**] que :

- Selon l'Art. 10 du décret n°2020-69 du 30 janvier 2020 les missions de coaching externe sont autorisées comme activité accessoire, sous réserve de ne pas porter préjudice au service.
- Seules les missions de coaching de coaching visées au 1) (expertise et consultation) et au 2) (Enseignement et formation) de l'Art. 11 du décret n°2020-69 du 30 janvier 2020 sont autorisées.

Sous réserve des dispositions ci-dessus, [**Mme Coach**] peut exercer une activité de coach externe, en vacation ou sous le statut individuel Micro-BNC.

ENTRETIEN DES COMPÉTENCES DU COACH

Formation initiale

[**Mme Coach**] [**a été|est**] formée en formation initiale de coach à [**Libellé de la formation/établissement**] en [**Date de formation**] .

L'employeur, [**Nom de la structure**] [**n'a pas|a**] pris en charge le coût de cette formation [**à hauteur de X %**] .

Ex 1 : Coach interne formé par son administration.

M. Albert est formé en formation initiale de coach à l'executive master - Coaching et Accompagnement de la Transformation des Organisations Publiques de l'université Paris IX Dauphine en 2019-2020.

L'employeur a pris en charge l'intégralité des coûts de cette formation.

Ex 2 : Coach interne antérieurement formé à titre personnel au coaching.

Mme Sarfati a été formée en formation initiale de coach au DU - Pratique de l'accompagnement professionnel de l'Université Catholique de l'Ouest en 2014-2015.

L'employeur n'a pas pris en charge les coûts de cette formation suivie sur le temps personnel de Mme Sarfati.

Formation continue

[**Mme Coach**] bénéficie d'une formation continue de [**X**] jours par an financée par son employeur, [**Nom de la structure**] .

[[**Mme Coach**] a accès aux catalogues des organismes suivants : [**Liste des organismes de formation**]] .

[[**Mme Coach**] peut sélectionner et proposer des formations qu'elle souhaite suivre pour sa formation continue de coach] .

Cette formation interne peut être complétée par la démarche personnelle de [**Mme Coach**] , éventuellement financée par son OPCA (Fond interprofessionnel de formation des professions libérales - FIFPL), si celle-ci exerce une activité externe sous statut d'indépendant.

Ex : Coach interne affecté partiellement à une mission de coaching, sans activité libérale de coach externe.

M. Robert bénéficie d'une formation continue de 6 jours par an financée par son employeur, le SG des ministères sociaux.

M. Robert a accès aux catalogues des organismes suivants :

- Formations à l'université Paris VIII.
- Formations à l'université Catholique de l'Ouest à Angers.
- Formations à l'IGPDE.
- Formations CEGOS.

M. Robert peut également sélectionner et proposer des formations qu'il souhaite suivre en formation continue de coach.

Supervision

Conformément à la déontologie des coachs, [**Mme Coach**] est supervisée par [[] superviseur]. La supervision comprend [**X**] [**journées|demi-journées**] par an.

Cette supervision représente un coût de [**Y**] €. L'employeur, [**Nom de la structure**] , en prend [**Z %**] à sa charge.

OU

Cette supervision est dispensée en interne par [**Nom de la Structure**] .

CADRE DÉONTOLOGIQUE

Référencement initial de coach

Pour intégrer le pôle de coach interne de [**Nom de la structure**] , [**Mme Coach**] a satisfait aux obligations de référencement interne, soit :

[

(Ne conserver que les mentions utiles)

- La réalisation d'un travail thérapeutique personnel

- La vérification de sa formation initiale.
- La signature d'un engagement de formation continue et de supervision.
- L'audition par un jury d'accréditation.
- ...

]

Vérification régulière du référencement du coach interne

[**Mme Coach**] devra s'engager tous les [**X**] ans dans un processus de renouvellement de son référencement. Ce processus prévoit :

[

(Ne conserver que les mentions utiles)

- Un point sur la formation continue suivie.
- Une vérification de l'assiduité en supervision.
- Un travail d'analyse de pratique sur un ou des coachings réalisés.
- Un partage sur les missions de coaching externe réalisées.
- Un entretien avec un jury de réaccréditation.
- ...

]

Une lettre de mission encadrée par la charte de déontologie

Il est rappelé à [**Mme Coach**] que sa lettre de mission ne se substitue pas aux dispositions déontologiques du coaching interne définies dans la charte de [**Nom de la structure**] et jointe en annexe.

Cette charte fixe notamment les processus de coaching retenus et leurs conditions de confidentialité, de volontariat et de protection des coachs et des coachés.

ANNEXE 11 : EXEMPLE DES ENTRETIENS AVEC LES SUPERVISEURS EXTERNES AU MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Exemple des entretiens avec les superviseurs externes au Ministère de la transition écologique

La grille de compétences à laquelle nous nous référons

<p>Avoir une conscience de soi, se connaître et se comprendre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir conscience de ses émotions, être capable de les reconnaître, identifier en quoi cela peut affecter son état • Connaître ses valeurs, ses points forts et limitations, son mode d'apprentissage • Avoir capacité à faire face à l'échec, aux déconvenues sans rentrer dans des comportements défensifs • Appréhender les phénomènes de projection (ce que les personnes projettent sur soi, ce qu'on projette sur l'autre et les situations) • Être à l'aise avec l'ambiguïté, les paradoxes • Avoir conscience de son regard sur le système
<p>Respecter les normes éthiques de la profession et la déontologie du ministère</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître et mettre en œuvre les normes de la profession, en particulier la confidentialité, l'entretien de sa compétence, la supervision, et les situations à risques de conflit d'intérêt • Avoir une représentation claire de ce qu'est l'intégrité • Prendre soin de l'analyse de la demande • Établir un contrat de coaching rappelant les objectifs de coaching, le nombre de séances, les modalités d'évaluation, l'accompagnement intersession • Reconnaître ses limites de compétences • S'attacher à comprendre sans trop d'inférences l'environnement dans lequel se fait l'intervention • Utiliser un langage respectueux du client (par exemple non-sexiste, non raciste, non technique, sans jargon) • Être clair sur les responsabilités respectives
<p>Co créer le cadre de la relation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier l'état de présence à soi • Démontrer un réel intérêt pour les conditions de bien-être du client, sa demande et ses objectifs de réussite ou de progrès • Explorer ce qui est nécessaire à la personne pour se poser • Entretenir un cadre de confiance, de respect, un climat positif permettant au client de se sentir accueilli, reconnu dans ses difficultés, talents • Tenir un cadre de sécurité fondé sur une communication honnête, des accords/engagements clairs, une posture d'ouverture permettant au client d'aborder des questions sensibles, ses craintes et ambitions • Savoir témoigner de sa confiance envers le potentiel de développement du coaché • Adapter son style de coaching à ce que vous observez qui fonctionne le mieux pour le client

<p>Communiquer avec pertinence,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Énoncer clairement les objectifs de coaching, et l'utilisation de techniques ou d'exercices particuliers • Démontrer une écoute active en clarifiant des situations, en reformulant /résumant les propos du client • Poser des questions qui aident le client à mieux se connaître, à clarifier les difficultés potentielles, à développer de nouvelles perspectives • Utiliser des analogies, des métaphores et des exemples pour aider le client à saisir une idée • Partager clairement ses valeurs, croyances, expériences, émotions lorsque c'est approprié • Accueillir et gérer les manifestations émotionnelles du client, sans se faire piéger par ces dernières • Être honnête et sincère dans des situations difficiles.; savoir confronter à bon escient
<p>Faire progresser la personne ou le système</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir une stratégie d'intervention tout en sachant l'adapter si la situation change • Questionner l'écologie des résultats recherchés, en évaluant leurs conséquences positives et négatives, ainsi que les sources possibles d'incongruences • Aider le client à identifier les difficultés les plus importantes à aborder au cours du coaching et ses atouts pour y faire face • L'encourager à réfléchir de façon profonde et créative à la recherche d'approches nouvelles ou différentes ; décadrer • L'aider à découvrir les éléments de son expérience (pensées, ressentis et comportements) et à reconnaître l'impact de ses représentations/ croyances sur ses comportements • L'encourager à s'aventurer dans de nouveaux chemins en lui apportant un soutien adéquat (qui lui permettront de recouvrer de l'énergie, de la marge d'action) • Identifier les parallèles pouvant exister entre la dynamique de la relation de coaching et l'impact du coaché sur les personnes et le fonctionnement de l'organisation • Garder à l'esprit la réalité de l'organisation et de son contexte, sans pour autant en être prisonnier
<p>S'inclure dans le réseau des coachs internes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Souscrire au cadre de travail posé et aux différentes loyautés à respecter • Partager ses expériences, méthodes en sachant préserver la confidentialité

Grille de préparation du feed back à chaud

Candidat :

...

Ce qu'on apprécie dans le contact, la posture, la réflexion :

...

Compétences	Observations	Points de force ou d'alerte
Avoir une conscience de soi, se connaître et se comprendre		
Respecter les normes éthiques de la profession et la déontologie du ministère		
Co créer le cadre de la relation		
Communiquer avec pertinence,		
Faire progresser la personne ou le système		
S'inclure dans le réseau des coaches internes		

ANNEXE 12 : CONVENTION DE COACHING CROISE



Convention relative à un échange de pratique de coaching entre

La Secrétaire générale du MAA, d'une part,

Le Directeur général de l'ONF, d'autre part.

Préambule

L'accompagnement de type coaching a été mis en place au MAA il y a une dizaine d'années. Le pôle de coachs, directement rattaché à la Secrétaire Générale est aujourd'hui constitué d'un responsable du pôle, qui est à temps plein, de 5 coachs et d'une médiatrice qui consacrent 20% de leur temps de travail à cette activité.

Une charte définit les modalités de fonctionnement du coaching.

Le pôle propose plusieurs types d'accompagnement : le coaching individuel, le coaching de binôme, le coaching éclair, la médiation. Il est susceptible d'assurer des coachings collectifs.

Une cinquantaine de cadres sont ainsi accompagnés annuellement : directeurs, directeurs adjoints et chefs de service des directions départementales ; directeurs, directeurs adjoints, secrétaires généraux de lycées agricoles et d'établissements d'enseignement supérieur ; chefs de bureau en administration centrale.

Le pôle de coaching interne s'est mis en place à l'Office National des Forêts en 2006. Ce pôle est aujourd'hui rattaché au Département Développement RH de la DRH. Il est piloté par un responsable de pôle à 20 % de son temps. Il s'appelle désormais pôle d'accompagnement et comporte 5 coachs internes et deux médiateurs.

Le pôle s'est doté d'une charte de déontologie et de principes de fonctionnement diffusés en interne.

Les activités du pôle regroupent des prestations de diagnostic de situations managériales, coaching individuel, coaching d'équipe, codéveloppement et médiation.

Le pôle se place au service de l'ensemble des managers de l'Etablissement, il réalise entre dix et vingt missions par an.

Article 1

Il est convenu que le pôle de coachs du MAA et celui de l'ONF procéderont à un échange de pratiques ainsi qu'à des coachings croisés, c'est-à-dire qu'un ou plusieurs coachs du MAA effectueront des coachings pour des cadres ou des équipes de l'ONF et inversement un ou plusieurs coachs de l'ONF réaliseront des coachings pour des cadres ou des équipes du MAA selon des modalités précisées à l'article 2.

Article 2

La responsable du pôle de coachs du MAA et celle de l'ONF fixeront, au début de chaque année, un programme d'activités partagées. Un bilan annuel du déroulement de ces coachings croisés sera établi dans le respect du principe de confidentialité.

Article 3

Il est convenu que la responsable du pôle du MAA sera associée annuellement à au moins une réunion du pôle de coachs de l'ONF et inversement, la responsable du pôle de l'ONF participera à au moins une réunion du pôle de coachs du MAA.

Article 4

Le MAA et l'ONF se communiqueront mutuellement leur charte ou tout documentaire ayant trait au coaching.

Article 5

Un décompte des coachings croisés sera réalisé par les responsables de pôles dans l'objectif d'assurer l'équilibre des échanges.

Un bilan annuel de l'application de cette convention sera effectué et sera transmis au secrétaire général du MAA et au directeur général de l'ONF.

ANNEXE 13 : CHARTRE DU RESEAU INTERMINISTERIEL DES ANIMATEURS DE CO-DEVELOPPEMENT

Le présent document décline les principes fondateurs du réseau interministériel des animateurs en codéveloppement et les modalités essentielles de son fonctionnement.

1- *Composition du réseau*

Le réseau rassemble les agents publics en fonction ou anciens agents publics intervenants en qualité d'animateurs (retraités par exemple) qui :

- ont été formés à l'animation de groupe de codéveloppement par la DITP ou d'autres organismes reconnus ;
- pratiquent régulièrement l'animation de séances de codéveloppement à destination d'acteurs publics ;
- entretiennent et cherchent à élargir leurs compétences et leurs pratiques ;
- partagent la volonté de mettre en commun leur expérience, leurs réflexions, leurs ressources ;
- adhèrent à la déontologie de l'AFCODEV (cf. paragraphe 2).

La liste nominative des membres du réseau est gérée par la DITP.

2- *Valeurs du réseau*

Les membres du réseau des animateurs en codéveloppement adhèrent au CODE DE DEONTOLOGIE de l'AFCODEV, telle que proposée ci-dessous :

1. Démarche

Se référer de manière explicite à la démarche du groupe de codéveloppement professionnel, conçue et développée par Adrien Payette et Claude Champagne.

2. Formation

Se former et s'entraîner à la posture d'animateur de groupes de codéveloppement professionnel auprès d'un organisme de formation reconnu et expérimenté et enrichir régulièrement ses compétences, en participant à un groupe d'échanges de pratiques et/ou de supervision de codéveloppement.

3. Valeurs et règles du Jeu

Faire vivre les valeurs et les règles essentielles du codéveloppement professionnel : confidentialité, bienveillance, parler-vrai, engagement dans la durée.

4. Fonctionnement du groupe

Veiller à la sécurité, à l'autonomie et au confort de chaque participant durant chaque séance de la vie du groupe.

5. Communication

Expliquer la démarche et présenter sa propre expérience du codéveloppement professionnel.

6. Conditions de réussite

Vérifier la pertinence et l'adéquation de la démarche par rapport à la culture, à la stratégie, aux enjeux et aux acteurs de l'entreprise ou de l'organisation.

Mettre en place la communication et le cadre (composition des groupes, régularité, durée,) pour garantir la réussite des groupes et de la démarche dans l'entreprise.

7. Restitution des résultats

Rendre compte au commanditaire et aux parties prenantes, dans le respect des valeurs énoncées au point 3, des résultats de la démarche.

Evaluer les bénéfices du dispositif en accord avec l'entreprise et le système d'évaluation prévu entre commanditaire et animateur.

3- Animation du réseau

Le réseau interministériel des animateurs en codéveloppement est animé par la DITP. Toutefois, ponctuellement et à sa demande, le pilotage et l'organisation de journées de Rencontres peuvent être confiés au représentant d'un ministère membre du réseau.

Ces journées de Rencontre sont ouvertes à l'ensemble du réseau et sont organisées deux fois par an en écrancier afin de pouvoir ouvrir la participation au plus grand nombre, sur l'ensemble du territoire.

Elles doivent permettre de :

- Faire un point sur l'actualité du codéveloppement ;
- Signaler les perspectives en matière de codéveloppement ;
- Echanger sur les initiatives ministérielles et faciliter la mutualisation des bonnes pratiques, notamment à partir d'un témoignage d'une administration ;
- Faire émerger des problématiques partagées et les solutions apportées par certains ;
- Lancer des groupes de travail spécifiques relatifs à l'essor du co-développement ;
- Formuler des suggestions de partenariat ;
- Réfléchir en petits groupes à des problématiques précises.

4- Gouvernance et groupes de travail thématiques

Le comité de pilotage

Afin de préparer ces journées de Rencontre et maintenir une dynamique pérenne, un comité de pilotage est constitué. Ce COPIL est composé d'une dizaine de membres représentant différentes administrations et cumulant : expérience d'animateur ; activité d'animation régulière ; volontariat ; disponibilité.

Ce COPIL dispose d'un mandat et d'une feuille de route annuelle. Il se réunit a minima 1 fois par trimestre, sous l'impulsion de la DITP.

Les groupes de travail thématiques

De manière spécifique et ponctuelle, des groupes de travail thématiques sont constitués pour conduire des réflexions approfondies ou mener à bien des travaux précis dans le domaine du codéveloppement.

Les participants à ces groupes de travail sont des membres du réseau volontaires.

Le pilotage et l'organisation de ces groupes de travail (méthodologie de travail, convocations, comptes rendus,) sont supervisés par la DITP, en coopération avec un ou plusieurs membres du COPIL.

5- Engagements des membres du réseau

Chaque membre du réseau s'engage à :

- Participer et être actif à au moins une rencontre du réseau par an et/ou à intégrer un groupe d'intervision ;
- Alimenter l'espace Osmose en ressources et expériences ;
- Ne pas diffuser tout document ou toute information, quelle qu'en soit la forme, signalé comme étant confidentiel ;
- Signaler son changement d'emploi et d'adresse mél pour permettre l'actualisation régulière de l'annuaire du réseau
- Respecter les règles fixées par son employeur quant à ses interventions en qualité d'animateurs de codéveloppement (cf. Guide pratique des formateurs internes occasionnels édité par la DGFAP)

ANNEXE 14 : MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME DE MENTORAT

La mise en place d'un programme de mentorat passe par un certain nombre de questions à se poser avant de se lancer : pourquoi un programme de mentorat ? Qui ? Quoi ? Quand ? Comment ?

- D'où vient l'idée de ce programme de mentorat ? Dans quel contexte a-t-elle émergé ? Est-ce une commande ? Si oui, de qui ? Y a-t-il un élément déclencheur ?
- Comment la demande s'exprime-t-elle ? Qu'est-ce que les interlocuteurs entendent par mentorat ? Quels mots sont utilisés ? Comment allez-vous faire pour vous assurer que les interlocuteurs comprennent bien le mentorat ? Comment allez-vous vous mettre d'accord pour la définition du mentorat ?
- Cette action est-elle autonome ou prend-elle place dans un ensemble ? Qu'attendra le ministère de ce programme de mentorat ? Quelle complémentarité avec d'autres actions (coaching...) ? Qui pilotera le programme ?
- Quelles autres modalités d'accompagnement pratique-t-on déjà, auprès de qui et avec quel effet ?
- Le programme vise-t-il une population particulière et qu'en attend-on ? ? Quelle population vise le programme ? Pourquoi telle population plutôt que telle autre ? Quel poids a cette population dans l'ensemble de l'organisation ? S'il est ouvert à tous, pourquoi ? Qu'attend-on concrètement du mentorat ? Pour les personnes elles-mêmes ? Pour le ministère au sens large ?
- Quel est le niveau d'acceptabilité d'une telle initiative (confidentialité, décloisonnement entre métiers, statuts, âges...) ?
- Comment cette initiative peut-elle servir la stratégie et la politique humaine du ministère ? Qu'en attend-on ? Le mentorat est habituellement connecté à la politique générale de l'administration et plus encore celle des RH. Le projet trouvera-t-il sa place dans cette politique globale ?
- Est-ce que tout le monde met la même chose derrière le mot « mentorat » ?

Sur la mise en place du programme :

- De quelles ressources disposez-vous ? Quels risques ou difficultés à anticiper ? S'entourer d'un petit groupe de convaincus/motivés et constituer un rétroplanning comme premier pas vers la réalisation du programme ?
- Mettre en place quelques interviews pour prendre la température.

La mise en place d'un programme de mentorat peut reprendre les différentes phases du projet ci-après :

- quel est le besoin ?
- quelles sont les ressources dont je dispose ?
- quelle est la population visée ? Quelle est la dimension de ma cible sur le périmètre envisagé ?

- quels sont les objectifs ?
- mise en place d'un COPIL ;
- définition de critères de choix et identification des mentors ;
- définition de critères d'éligibilité et identification des mentorés ;
- réunion d'information préalable pour présenter le programme ;
- demander aux mentors et aux mentorés de confirmer leur volonté d'entrer dans le programme ;
- constituer les binômes ;
- communiquer auprès des managers et des binômes ;
- lancement officiel – kick off ;
- atelier de préparation pour les mentorés d'une part et les mentors d'autre part ;
- remise d'un guide de mentorat avec un numéro de help line ;
- Démarrage ;
- rencontre mentor/mentoré sur une base régulière d'un RDV par mois (pendant 6 mois ou un an) ;
- courriel de suivi à mois +1 et mois +3 pour maintenir l'engagement ;
- éventuellement, atelier de mi-parcours sous forme de partage de pratiques ;
- clôture du programme de mentorat effectué au sein de chaque binôme ;
- questionnaire et interviews pour mesurer le taux de réalisation, recueillir des remarques qui permettront d'ajuster le programme.

Pour aller plus loin, un certain nombre de pôles de coaching développent le mentorat (cf. ministère de l'intérieur, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, DITP,) .

ANNEXE 15 : CHARTRE ÉTHIQUE - MENTORAT

Le mentorat s'appuie sur des principes déontologiques qui posent les conditions de réussite de la relation entre le mentor et le mentoré en veillant à installer un climat de confiance et de responsabilités réciproques entre les membres du binôme.

Cette présente charte a pour objectif de présenter aux acteurs du dispositif les valeurs fortes qui fondent le mentorat. Les participants s'engagent à respecter l'intégralité de cette charte afin de garantir le bon déroulement du programme.

La confidentialité

Le mentorat est une relation basée sur la notion de confiance. Lors de leurs échanges, le mentor et le mentoré peuvent être amenés à partager des informations personnelles et professionnelles qu'elles soient écrites ou orales. Chaque membre du binôme s'engage à conserver la confidentialité de ces informations et ce même au-delà de la période d'accompagnement (sauf accord contraire entre les parties).

Toutefois, les membres du binôme acceptent de transmettre certains renseignements en vue de réaliser le suivi et l'évaluation du dispositif expérimental de mentorat.

Le volontariat

La relation mentorale repose sur le volontariat. Ni le mentor ni le mentoré ne perçoivent une contrepartie financière pour leur participation.

La franchise et la transparence

Les deux parties s'engagent à faire preuve de franchise et de transparence mutuelles dans les informations transmises (parcours professionnel, projet professionnel, questionnement, etc) et les conseils apportés (faisabilité du projet, niveau d'expertise sur un sujet, etc).

Le respect et la bienveillance

Le mentorat est une méthode d'accompagnement dont l'objectif est de favoriser la circulation du savoir, le transfert d'expérience, la transmission de valeurs et le renforcement du lien social entre les membres.

Pour ce faire, le binôme est créé en dehors des lignes hiérarchiques afin de permettre l'émergence d'une relation basée sur le respect mutuel, la bienveillance et l'écoute réciproque

Nom :

Prénom :

Poste :

Organisme :

Vous êtes : Mentor Mentoré

Fait en 2 exemplaires, à le

Signature précédée de la mention « Lu et approuvé »

ANNEXE 16 : EXEMPLE DE CONVENTION DE MENTORAT

Établie entre les parties suivantes :

Nom et prénom du **mentor** :

Fonction :

Direction :

Ci-après dénommé « le mentor »,

Nom et prénom du **mentoré** :

Fonction :

Direction :

Ci-après dénommé « le mentoré »,

Ci-après ensemble dénommées « les parties ».

Préambule

Le mentorat est un programme d'accompagnement professionnel et personnel qui a pour objectif la transmission des savoirs, des expériences et des valeurs entre les individus d'une organisation.

Le dispositif expérimental de mentorat vise à proposer un accompagnement à la prise de fonction de manager.

L'enjeu de cet accompagnement est donc d'aider les managers à se positionner dans leur nouvel environnement, de faciliter leur intégration en leur transmettant notamment la culture de l'organisation.

Article 1 – Durée du programme

La durée de l'accompagnement est prévue sur 6 mois maximum.

Article 2 – Échanges et rencontres

Dans le cadre de l'accompagnement, est envisagée une cible de 5 à 6 rendez-vous en présentiel de préférence ou à distance.

En dehors de ces rencontres dédiées, des contacts informels seront possibles selon les attentes et les besoins des parties (contact par mail notamment).

Ces rendez-vous, qui feront l'objet d'une information préalable auprès de son N+1, se dérouleront sur le temps de travail des agents. Le lieu du rendez-vous sera déterminé entre les parties.

Les échanges entre les parties donneront lieu à l'établissement en commun d'objectifs à atteindre et d'actions à mener.

Article 3 – Rôles respectifs des parties

Le mentor partage ses connaissances et son expérience avec le mentoré. Le mentor aide le mentoré à disposer d'une vision claire des attendus de la fonction de manager au regard des exigences,

managériales. A travers un recul bienveillant, le mentor challenge son partenaire sur ses choix, ses décisions et ses modes de réflexion.

Le mentoré partage sa situation, ses projets, ses questions et ses doutes avec le mentor. Le mentoré prépare avec son partenaire les objectifs de chaque session et veille à transformer le contenu de leurs échanges en plan d'actions afin de rentrer dans une dynamique positive de changement.

Il est rappelé que le mentorat ne poursuit pas d'obligations de résultats mais implique l'investissement personnel de chacune des parties.

Article 4 – Engagements des parties

Les parties s'engagent de manière volontaire et bénévole dans le dispositif. Chaque membre est co-responsable de l'évolution et de la réussite de la relation.

Les parties s'engagent sur une relation ouverte et authentique tout en respectant une totale confidentialité de leurs échanges afin de garantir une relation de confiance. Le devoir de confidentialité perdure sans limite dans le temps au terme de la présente convention (sauf autorisation expresse de l'autre partie).

Les parties signent la charte éthique et s'engagent à respecter l'intégralité de ses termes tout au long de l'accompagnement.

Le mentor s'engage à ne pas interférer dans la relation professionnelle entre le mentoré et sa hiérarchie.

Le mentoré s'engage, quant à lui, à ne pas créer d'interférences entre sa hiérarchie et son mentor.

En intégrant le dispositif, les parties s'engagent sur toute la durée du dispositif.

Le mentoré est maître de ses décisions et en demeure le seul responsable.

Article 5 – Le suivi du programme

Au sein de l'organisation, il est mis en place un dispositif de suivi qui est composé du premier binôme expérimentateur ainsi que de XX personnes en charge du programme.

Article 6 – Dénonciation de la convention de mentorat

Avant son échéance, la présente convention pourra être dénoncée à tout moment par chacune des parties contractantes. Pour cela, les parties s'engagent à faire remonter au préalable leur décision à (personne en charge)

Fait en deux exemplaires,

Nom et prénom du mentor :	Nom et prénom du mentoré :
Signature :	Signature :
Lieu et date :	Lieu et date :

Une fois complété et signé, les parties conservent un exemplaire

ANNEXE 17 : CODE NATIONAL DE DÉONTOLOGIE DU MÉDIATEUR

Préambule

La médiation, qu'elle soit judiciaire ou conventionnelle, est un processus structuré reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants qui volontairement, avec l'aide d'un tiers neutre, impartial, indépendant et sans pouvoir décisionnel ou consultatif, favorise par des entretiens confidentiels, l'établissement et/ou le rétablissement des liens, la prévention, le règlement des conflits. Les organisations et les personnes physiques, signataires du présent Code de Déontologie, affirment leur attachement aux Droits Humains et aux valeurs que sont :

- la liberté,
- l'indépendance,
- la neutralité,
- l'impartialité,
- la confidentialité,
- la responsabilité.

L'éthique s'entend comme la réflexion du médiateur sur sa pratique et ses actes par rapport à ces valeurs.

La déontologie fixe l'ensemble des règles et obligations dans les relations entre les professionnels, entre les professionnels et les personnes sollicitant leurs services et entre les professionnels et les institutions. Le recours à la médiation peut intervenir dans le cadre :

- conventionnel, à la demande d'une ou plusieurs personnes concernées, – agissant individuellement ou conjointement,
- d'une procédure judiciaire, à la demande du magistrat, des avocats – ou des personnes concernées. La médiation est confiée à une personne physique : le médiateur.

Outre le préambule ci-dessus, le présent Code se compose de trois parties :

- les règles garantant la qualité de médiateur,
- les règles garantant le processus et des modalités de la médiation,
- les responsabilités du médiateur et les sanctions éventuellement encourues.

Les règles garantant la qualité de médiateur

Le Médiateur agit dans le cadre de la loi et le respect des personnes. Il doit maintenir sa position de tiers et vérifier, en permanence, que les conditions éthiques et déontologiques sont respectées tout au long de la médiation.

LA FORMATION

Le médiateur doit avoir suivi, et posséder, la qualification spécifique à la médiation, en fonction notamment des normes ou critères d'accréditation en vigueur dans chaque organisation. Le médiateur, outre la participation à des séances d'analyse de la pratique, actualise et perfectionne ses connaissances théoriques et pratiques par une formation continue (symposiums, colloques, ateliers professionnels, etc

LA POSTURE DE MÉDIATEUR

Le médiateur est un tiers. Il doit respecter les exigences suivantes :

L'indépendance

Le médiateur doit être détaché de toute pression intérieure et/ou extérieure à la médiation, même lorsqu'il se trouve dans une relation de subordination et/ou institutionnelle. Le médiateur s'engage notamment à refuser, suspendre ou interrompre la médiation chaque fois que les conditions de cette indépendance ne sont pas réunies.

La neutralité

Le médiateur accompagne les personnes dans leur projet, sans faire prévaloir le sien. Pour ce faire, le médiateur s'engage, impérativement, à un travail sur lui-même et sa pratique. Il s'engage à participer de manière régulière à des séances collectives d'analyse de la pratique. Il est recommandé d'y associer une supervision.

L'impartialité

Le médiateur s'oblige à ne pas prendre parti ni privilégier l'une ou l'autre des personnes en médiation. Il s'interdit d'accepter une médiation avec des personnes avec lesquelles il a des liens d'ordre privé, professionnel, économique, de conseil ou autre. Le médiateur s'interdit d'avoir un intérêt financier direct ou indirect dans l'issue de la médiation. Il doit refuser la mission si l'un des membres de son équipe a agi, et/ou agit, en qualité autre pour l'une des personnes concernées par la médiation.

La loyauté

Le médiateur s'interdit par éthique de remplir des fonctions de représentant ou de conseil de l'un et/ou l'autre des participants au processus de médiation. Il ne peut davantage être arbitre. Le médiateur devra orienter ou réorienter les personnes si la demande n'est pas ou plus du champ de la médiation.

Les règles garantes du processus et des modalités de la médiation

RÈGLES GARANTES DU PROCESSUS DE LA MÉDIATION

Le consentement

Le médiateur doit veiller à ce que le consentement des personnes soit libre et éclairé. Il refusera toute mission où le consentement peut

être altéré. Il s'oblige à donner des informations claires et complètes sur les valeurs et principes de la médiation ainsi que sur les modalités pratiques de celle-ci. Il doit vérifier que les informations données ont bien été comprises.

Le médiateur doit rappeler que la médiation peut être interrompue à tout moment sans justification par les participants, ou par lui-même s'il considère que les conditions de la médiation ne sont plus réunies.

La confidentialité

Le médiateur ne divulgue ni ne transmet à quiconque le contenu des entretiens ni aucune information recueillie dans le cadre de la médiation, sauf s'il en a l'obligation légale ou s'il y a non-respect d'une règle d'ordre public.

Le médiateur ne peut notamment pas faire état des éléments dont il a eu connaissance lors de son intervention et ne doit fournir aucun rapport à ce sujet. En cas de médiation judiciaire, il peut, tout au plus, indiquer au juge s'il y a eu accord ou non.

RÈGLES GARANTES DES MODALITÉS DE LA MÉDIATION

L'information

Le médiateur délivre aux personnes, préalablement à l'engagement de médiation, une information présentant la médiation et ses modalités d'une façon complète, claire et précise. Il informe notamment les participants de l'existence du présent Code de déontologie, auquel il se réfère.

Le consentement

Comme il a été dit plus haut, le médiateur doit obligatoirement recueillir le consentement, libre et éclairé, des personnes, préalablement à leur entrée en médiation. Une convention de médiation constatera ce consentement.

La convention de médiation

La convention de médiation est écrite.

Cette convention comprendra notamment les éléments qui participent à l'organisation de la médiation :

- déroulement du processus,
- durée des rencontres,
- lieu de la médiation,
- coût de la médiation,
- liberté de prendre conseil auprès d'autres professionnels,
- comportement en médiation (respect, non-violence, etc.).

Elle comportera obligatoirement l'engagement des participants sur la confidentialité des informations dévoilées en médiation : celles-ci ne pourront en particulier être utilisées dans une procédure en cours ou à venir. Par cette convention, les parties prennent acte de l'engagement du médiateur de respecter le présent Code.

Le déroulement de la médiation

La médiation se déroule dans un lieu neutre.

La fin de la médiation

La médiation peut se terminer par un accord écrit (protocole), ou non écrit, entre les personnes. Un protocole est la transcription des points d'accord que les personnes ont décidé de faire apparaître.

Les documents écrits sont signés par les seules personnes concernées.

Les accords écrits sont la propriété des personnes concernées. Elles ont la possibilité de les faire homologuer par un juge.

Les responsabilités et sanctions

Le médiateur a, en plus des responsabilités déjà citées dans ce texte, les responsabilités suivantes :

RESPONSABILITÉS DU MÉDIATEUR :

- Il n'a pas d'obligation de résultat.
- Il est le garant du déroulement apaisé du processus de médiation.
- Il informe les personnes de ce que, tout au long du processus de – médiation, elles ont la possibilité de prendre conseil auprès des – professionnels qu'elles souhaitent. S'il a un doute sur la faisabilité – et/ou l'équité d'un accord, connaissance d'un risque d'une atteinte – à l'ordre public il invite expressément les personnes à prendre conseil auprès du professionnel compétent avant tout engagement.
- Il doit s'efforcer d'aider la ou les personnes dont il aurait reçu des informations au cours d'entretiens individuels à les exprimer, si elle(s) l'estime(nt) indispensable à la progression du processus.
- Il ne doit pas avoir fait l'objet d'une condamnation, d'une incapacité ou d'une déchéance encore mentionnée sur le bulletin n° 2 du casier judiciaire.

SANCTIONS

Le médiateur signataire du présent code s'engage à le respecter.

ANNEXE 18 : PRINCIPES DE LA MÉDIATION

Le médiateur intervient à titre gratuite dans le but d'aider M./Mme XX, et M./Mme YY, désignés ci-après comme « Les parties » à trouver une solution commune et librement consentie à leur différend.

Son intervention s'inscrit dans le respect du code national de déontologie du médiateur.

« Les parties » conviennent de ce qui suit :

1/ Processus volontaire

« Les parties » déclarent consentir librement à participer de façon active au processus de médiation. La médiation prendra fin par la conclusion d'une entente, par décision consensuelle des parties d'y mettre fin ou par décision unilatérale d'une partie ou du médiateur.

2/ Rôle du médiateur

« Les parties » reconnaissent que le médiateur intervient comme un tiers neutre, impartial et indépendant « des parties », ayant comme rôle unique de faciliter le dialogue entre elles pour leur permettre de trouver une solution amiable, éclairée et librement consentie à leur différend. Le médiateur ne donne pas d'avis juridique, ne propose ni n'impose de solution.

« Les parties » conviennent :

- que le médiateur ne pourra voir sa responsabilité engagée ultérieurement en cas de contestation de leur accord et en prennent l'engagement ;
- que, compte tenu de la spécificité de sa mission, le médiateur n'est pas tenu à des obligations de résultats mais uniquement à des obligations de moyens ;
- que l'accord de médiation n'est pas une décision judiciaire et chaque partie comprend l'intérêt de consulter éventuellement un conseil avant de procéder à la signature de l'accord.

3/ Confidentialité

« Les parties » souscrivent au fait que la médiation est un processus totalement confidentiel, ce qui a les conséquences suivantes :

- le médiateur ainsi que tous les participants qui pourront être associés au processus de médiation, doivent préserver la confidentialité de l'ensemble du processus ainsi que de tout renseignement divulgué au cours de celui-ci ;
- la confidentialité couvre tous les documents et échanges dont le médiateur et les parties ont connaissance, y compris en dehors des séances plénières et séparées, et ce, dès les échanges et correspondances préparatoires ;
- une des parties ne pourra à aucun moment exiger du médiateur qu'il l'informe des propos échangés avec l'autre partie pendant la médiation, à moins d'avoir été mandaté expressément par les parties ou par la partie concernée par ces propos ;

- les parties s'engagent à ne pas demander au médiateur à venir témoigner devant un tribunal ou dans toute autre procédure.

4/ Entretiens et réunions

Le médiateur a toute liberté d'organiser le déroulement du processus de médiation en ayant recours soit à des réunions plénières, soit à des entretiens séparés (avec chacune des parties et, s'il le souhaite, ses délégués ou ses conseils).

5/ Durée du processus

« Les parties » s'engagent à réaliser le processus de médiation, dans les trois mois suivant la signature du présent document. Il leur est loisible de prolonger ce délai d'un commun accord avec le médiateur.

Le médiateur informera « les parties » de la fin du processus de médiation.

ANNEXE 19 : ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ – MÉDIATION

Je soussigné : M. ou Mme XX

M'engage à respecter une stricte obligation de confidentialité liée à la médiation y compris en cas d'échec de celle-ci. Cette obligation est absolue et illimitée dans le temps.

La confidentialité couvre l'ensemble du processus de médiation.

Je m'interdis par conséquent de faire état, de quelque manière que ce soit, des propos, opinions, suggestions, déclarations ou propositions formulées au cours de la médiation ou à l'occasion de celle-ci.

La confidentialité couvre également tous documents évoqués ou communiqués durant le temps de la médiation – quel qu'en soit le mode ou le support – sauf accord express contraire des parties. En conséquence, en cas d'échec de la médiation, les documents déclarés confidentiels ne pourraient être produits dans le cadre d'une procédure judiciaire ou de toute autre instance.

Toute personne intervenant dans le cadre de la médiation sera soumise à la signature de cet engagement.

Fait en autant d'exemplaires destinés à chacune des parties à la médiation, plus un exemplaire original pour le médiateur.

Le, _____ à _____

Signature

ANNEXE 20 : CONTRAT TYPE DE MEDIATION

Entre les médiés ou parties :

Mr (s) X/Mme (s)Y et...

Il a été exposé ce qui suit :

« la médiation a été engagée en raison d'un climat de défiance / d'un différend apparu entre X ..et Y » (quelques lignes sur le contexte et le différend)

La médiation a été sollicitée par les parties X, Y .. ci-dessus mentionnées, qui sont volontaires pour s'engager dans cette démarche,

(ainsi que par le directeur Z...) .

La présente convention a pour objet de régler les modalités de la médiation.

Il a ensuite été convenu ce qui suit :

1. Le médiateur agira auprès des parties comme facilitateur, c'est-à-dire qu'il les aidera à renouer le dialogue et à rechercher une solution entre elles, sans les contraindre ni même les orienter vers une solution ou une autre.
2. Le médiateur déclare être totalement indépendant de chacune des parties. Il déclare être neutre en ce que l'issue du litige ne peut en rien affecter ses intérêts et s'engage à agir de manière impartiale, conformément au code national de déontologie de la médiation.
3. La médiation est confidentielle, cela signifie que ni le médiateur, ni les parties ne pourront rapporter à des tiers les propos qui auront été tenus ni les propositions qui auront été faites sauf accord spécifique entre les parties.
4. Le médiateur pourra avoir des entretiens séparés avec les parties ou des tiers. La règle de confidentialité s'applique aussi à ces entretiens. Ainsi le médiateur ne pourra pas rapporter ce qui lui aura été confié par une partie, sauf autorisation spécifique de cette dernière.
5. L'existence de la médiation ne saurait avoir pour effet d'empêcher les parties de rechercher par elles mêmes des solutions à leur différend.
6. Le médiateur et les parties seront libres, à tout moment, de mettre fin au processus de médiation si la nécessité s'en fait sentir ou qu'elles ne sont pas satisfaites de son évolution.

Fait le _____ à _____

(Signatures supérieur hiérarchique, parties et médiateur).

ANNEXE 21 : EXEMPLE D'OFFRE DE SERVICE



Être accompagné dans le développement de ses compétences permet à un cadre à la fois d'identifier ses points forts et ses points faibles et de bénéficier d'un soutien dans la recherche et la mise en œuvre de solutions adaptées aux problématiques rencontrées dans l'exercice de sa fonction.

En 2019, l'ENM a mis en place une mission dédiée à l'accompagnement managérial et au développement professionnel (AMDP) qui s'appuie sur une équipe de coaches certifiés ou diplômés. Ce dispositif s'inscrit à la fois dans l'esprit de la circulaire du 10 juin 2015¹ relative à la gestion de cadres et au management dans la fonction publique de l'État et dans celui de la loi de transformation de la fonction publique².

¹ Circulaire n° 5794-SG du 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique de l'État vise au renforcement de la politique de gestion managériale des cadres et des dirigeants de la fonction publique de l'État. Elle prévoit notamment l'élaboration de plans managériaux ministériels.

² L'article 64 de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique dispose que les fonctionnaires bénéficient, lorsqu'ils accèdent pour la première fois à des fonctions d'encadrement, de formations au management.

SOMMAIRE



LES TECHNIQUES D'ACCOMPAGNEMENT PROPOSÉES



LES PRINCIPAUX OUTILS UTILISÉS



QUI PEUT BÉNÉFICIER D'UN ACCOMPAGNEMENT ?



UNE COMMUNAUTÉ PLURI-PROFESSIONNELLE DE COACHS



CONTACTS



LES TECHNIQUES D'ACCOMPAGNEMENT PROPOSÉES



Pour une situation donnée, quelle qu'elle soit, conflictuelle ou structurelle en terme de RH, le co-développement peut constituer pour un chef de juridiction, un véritable outil, innovant et simple, de management qui dans les faits démontre son utilité. Il permet avec la plus-value d'un groupe de pairs, sans jugement de valeur, de trouver des pistes d'amélioration nouvelles, réfléchies sur la base de l'expérience des autres.

Un chef de juridiction



[^ SOMMAIRE ^](#)

LE COACHING INDIVIDUEL

Il se définit comme l'accompagnement d'une personne, destiné à favoriser une meilleure expression de ses qualités, de ses ressources ou de ses compétences, dans un objectif professionnel. Le coach instaure une relation chaleureuse, bienveillante, confidentielle et de non jugement, au cours de laquelle il amène le coaché à identifier et mobiliser ses propres ressources pour atteindre l'objectif qu'il s'est lui-même fixé.

LE COACHING COLLECTIF OU D'ÉQUIPE

Il permet d'accompagner et de soutenir, dans le cadre d'une action, un groupe de personnes ou une équipe en vue de développer son potentiel et d'améliorer la performance collective. Il repose sur les principes du volontariat, de l'implication du manager et de l'engagement collectif.

LE CO-DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Il réunit un groupe de pairs qui partagent des problématiques professionnelles. Ceux-ci vont apprendre ensemble et cultiver une « intelligence collective » grâce à un processus en six étapes permettant de structurer la parole, l'écoute et la réflexion et incitant à l'action.

LES FORMATIONS THÉMATIQUES

Elles portent sur des outils du management et ainsi que sur le développement professionnel : gestion des conflits, techniques managériales, profils de personnalité, développement des compétences managériales...



LES PRINCIPAUX OUTILS UTILISÉS

De nombreux outils existent et peuvent être utilisés par les coaches, en fonction de leur(s) certification(s) et selon les besoins des bénéficiaires. Voici quelques-uns des outils les plus couramment utilisés.



« L'évaluation 180 est un outil qui permet de conduire à une convergence entre ce que l'on pense de soi, ce que les autres pensent de nous et ce que l'on pense que les autres pensent de nous. L'exercice permet de comprendre des mécanismes de fonctionnement que nous n'aurions pas identifiés en se plaçant en observateur et de corriger si besoin notre trajectoire en fonction de l'orientation désirée pour un meilleur développement professionnel et personnel.

Mon ressenti est très positif, puisque les résultats sont commentés ensemble, et l'accompagnement est très bienveillant. »

Un cadre de l'ENM



[^ SOMMAIRE ^](#)

LE COEFFICIENT D'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE (EQ-I)

Il mesure l'ensemble des aptitudes émotionnelles et sociales d'un individu et désigne son aptitude à exploiter ses émotions de façon saine et constructive afin de réussir sur les plans professionnel et personnel.

LE MYERS BRIGGS TYPE INDICATOR (MBTI)

Il s'agit d'un outil d'évaluation psychologique déterminant le type psychologique d'un individu. Ce questionnaire de personnalité, le plus utilisé au monde, notamment en bilan de compétences et en coaching, permet une meilleure connaissance de soi.

LE THOMAS KILMANN INSTRUMENT (TKI)

Il s'agit d'un questionnaire visant à identifier le modèle de gestion des conflits utilisé par un individu et permet de :

- prendre conscience de ses propres modes de gestion des conflits et comprendre ceux des autres ;
- faciliter la compréhension des conflits et le dialogue ;
- évaluer la situation conflictuelle et choisir les modes de gestion adaptés à celle-ci ;
- comprendre les modes de gestion des conflits d'une équipe ;
- appréhender les conflits interpersonnels et collectifs à l'aide d'une approche positive et constructive.

LA MÉTHODE 360

Cette méthode de développement personnel et professionnel permet au bénéficiaire de faire le point sur ses compétences managériales grâce à une méthode d'observation dite inversée (regard des pairs, des collaborateurs, de la hiérarchie, de tiers sur les compétences de l'observé). L'observation à 180° est un outil équivalent sans l'observation des collaborateurs.

EVOLUTION

Cette technique se base sur un questionnaire psychométrique qui a pour objectif d'éclairer et de structurer les processus d'évolution et de projection professionnelle. Il permet ainsi de proposer au bénéficiaire des environnements de travail, adaptés à ses ressources professionnelles, qui favorisent son épanouissement et sa réussite.



QUI PEUT BÉNÉFICIER D'UN ACCOMPAGNEMENT ?



« Le coaching managérial a été l'occasion de prendre du recul sur différents aspects de mes nouvelles fonctions de secrétaire général au sein de la cour d'appel. Il m'a apporté une réassurance professionnelle en me permettant, notamment de surmonter certains points de blocage. »

Un magistrat, nouvellement nommé secrétaire général d'une juridiction

« Le coaching proposé par l'École durant l'année supplémentaire de stage fut très précieux. Il m'a permis de prendre le recul nécessaire sur ma situation et de trouver les ressources mentales pour progresser. Le coaching s'inscrit dans un cadre confidentiel et permet de travailler dans un rapport de confiance avec son coach et avec des outils adaptés. »

Un auditeur de justice



^ SOMMAIRE ^



LES ÉLÈVES MAGISTRATS

Stagiaires du concours complémentaire (CC), candidats à l'intégration (CID), auditeurs de justice (ADJ)

En formation initiale à l'ENM

Bordeaux : participation aux ateliers d'identification des compétences ou de construction de l'identité professionnelle en fonction du parcours antérieur (en période d'études bordelaise).

En stage juridictionnel : possibilité de bénéficier d'un coaching individuel de transition professionnelle (pour les stagiaires CC et les CID), de réassurance lors d'une prolongation de stage (pour les ADJ), ou d'accompagnement individualisé selon les besoins identifiés par la direction de la formation initiale (période d'études et stage), ou à la demande de l'élève.



LES CADRES DE L'ENM

- Bilan professionnel
- Coaching individuel
- Observation 180 et 360°
- Développement professionnel
- Cohésion d'équipe
- Formations thématiques sur des outils du management et le développement professionnel

Les personnels intéressés sont invités à prendre contact avec la section GPRH du service des ressources humaines de l'École.



LES MAGISTRATS EN FORMATION CONTINUE

Dans le cadre d'un changement de fonctions : nouveau chef de juridiction ou nouveau secrétaire général, dans le cadre de la session « magistrat chef de service au sein d'une juridiction »

- **Après le 1^{er} module de formation à l'ENM Paris** : possibilité de bénéficier d'un coaching individuel d'accompagnement à la prise de fonctions par téléphone en intersession

- **Après le 2nd module de formation ENM Paris** : possibilité de participer à un groupe de co-développement professionnel en post-formation (4 journées en présentiel réparties sur 8 mois)

- **Formations thématiques** sur des outils du management et le développement professionnel.



UNE COMMUNAUTÉ PLURI-PROFESSIONNELLE DE COACHS

LIRE AUSSI

[L'AMDP dans le rapport d'activité 2020 \(pages 93 et 94\)](#)

[L'ENM investit une nouvelle mission d'accompagnement managérial](#)



^ SOMMAIRE ^

LA MISSION

Guillaume Detoc – coach et chef de mission AMDP

Il organise et coordonne les actions d'accompagnement. Il assure également des prestations de coaching, de formation et de co-développement.

Initialement menée sous forme d'expérimentation, le coaching individuel a été proposé à certains auditeurs de justice en 2018. L'équipe comptait alors 2 coachs.

Fort de son succès, l'ENM a développé cette offre d'accompagnement auprès d'autres publics en 2019 tels que l'ensemble des élèves magistrats, les magistrats en exercice et les cadres de l'ENM.

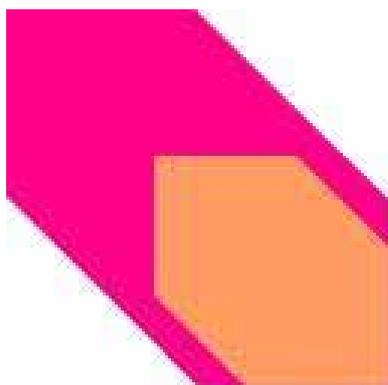
L'équipe se compose aujourd'hui d'une dizaine d'experts issus du réseau inter fonction publique et de magistrats formés et aguerris à ces techniques d'accompagnement. Cette communauté à vocation à s'enrichir de nouveaux profils de coachs tout au long de son développement.

ACCÈS AU COACHING INDIVIDUEL

Après un entretien téléphonique avec le chef de mission, la/le bénéficiaire du coaching se voit proposer le cv d'un(e) ou plusieurs coachs dont le parcours semble le plus enclin à répondre aux objectifs du coaché. Celui-ci est invité à prendre alors contact avec le ou les coachs qu'il/elle souhaite afin de convenir ensemble de cet accompagnement, qu'il s'agisse du chef de mission ou d'un autre coach.

Une fois ce choix acté, un contrat tripartite est transmis par la mission AMDP au bénéficiaire, qui sera signé par l'ENM, le coach et le coaché. Ce contrat présente la déontologie du coach, le processus du coaching et ses modalités. **Au delà de cette information, l'ensemble du processus et du contenu du coaching restent confidentiels.**

Coach et coaché conviennent ensuite des dates des différents entretiens, dont la fréquence est généralement de 3 semaines à un mois, en distanciel ou en présentiel, dans la limite d'un plafond de 12h00 d'accompagnement.



Coaching interne : vous accompagner dans vos pratiques professionnelles

Vous êtes manager hiérarchique ou fonctionnel ?

Découvrez le coaching interne, une offre pour :

- **développer** votre potentiel
- **ancrer** de nouvelles postures managériales
- **améliorer** la gestion de vos émotions et la communication avec vos interlocuteurs
- **accroître** la cohésion et la motivation de votre équipe
- **animer** une équipe à l'organisation hybride (présentiel/distanciel)
- **accompagner** un changement
- **gérer** votre temps et votre équilibre vie professionnelle / vie privée
- **impulser** votre évolution professionnelle

C'est confortable d'être écouté et accompagné par des coachs qui connaissent notre réalité et nos contraintes.



Au fil des séances, les réponses se présentaient à moi d'elles-mêmes. J'avais les solutions mais elles ne m'apparaissent pas sans qu'une tierce personne ne les souligne.



Le coaching permet de changer de regard et d'adopter d'autres réflexes. Je suis mieux outillée pour organiser le professionnel versus le personnel, je vis mieux le travail à distance et j'ai davantage confiance en moi !



Quel est le rôle du coach interne ?

La coach interne vous aide à mobiliser vos propres capacités et à identifier vous-même les solutions qui vous conviennent pour atteindre vos objectifs !

Quel est votre besoin ?

- un « **coup de pouce** » : 1 à 3 séance(s) d'1 heure pendant 3 semaines maximum
- un « **coup de main** » : 6 à 8 séances d'1 heure 30 à 2 heures sur environ 6 mois
- un **coaching collectif**

Les pistes envisagées lors des séances se sont révélées pratiques, concrètes et applicables immédiatement.



Durant les séances de coaching, il n'y a aucun jugement, aucune critique. Juste une orientation, une incitation à la réflexion sur soi, son équipe et son environnement.



Prêt à vous lancer ?

Contactez votre conseiller RH ou Géraldine Lacroix (par mail ou au 06 46 01 51 02), responsable de la mission « Coaching interne ».

L'un de nos coachs vous accompagnera en toute confidentialité dans le cadre d'un contrat que vous établirez ensemble dès votre première séance et dont vous évalueriez l'atteinte à l'issue de la démarche.

Ne ratez pas le « coach » !

Vous voulez en savoir plus ?

(Re)découvrez l'article next : « **Managers : cinq raisons de se faire coacher** »

“ Chacun d'entre nous devrait suivre des séances de coaching pour prendre conscience de l'impact de nos mots et de nos actions sur les autres. ”

Caisse des Dépôts
GROUPE

ANNEXE 23 : BIBLIOGRAPHIE

Coaching

ANGEL Pierre et AMAR Patrick, Le coaching, Que sais-je, Paris, 2017.

DELIVRE François, Le métier de coach, Eyrolles, Paris, 2013 (3ème édition).

HALBOUT Reine-Marie, Savoir être coach : Un art, une posture, une éthique, Eyrolles, Paris, 2009.

DUGOIS Patrick, BÉON Philippe, GAUTHRON Thierry, La transformation permanente, Editions EMS, 2016

Coaching interne

JOUSSELIN Agnès, Le coaching interne - Tome 1 - Les fondamentaux, H Diffusion, Paris, 2015..

JOUSSELIN Agnès, Le coaching interne - Tome 2 - Présent et futur, H Diffusion, Paris, 2018.

PETTERSSON Daniele, Guide pratique du coaching interne: des collaborateurs heureux dans des entreprises performantes, Éditions GUALINO, Collection Espace Coaching, 2005.

Codéveloppement

PAYETTE Adrien et CHAMPAGNE Claude, Le groupe de co-développement professionnel, Presse de l'Université du Québec, Québec, 1997.

HOFFNER-LESURE Anne et DELAUNAY Dominique, Le Co-développement professionnel et managérial – L'approche qui rend acteur et qui développe l'intelligence collective, Éditions EMS, Cormelles-le-royal, 2011.

CHAMPAGNE Claude, Le codéveloppement, l'intelligence collective au service de l'individu et du groupe, Eyrolles, Paris 2021.

Médiation

GUILLAUME-HOFNUNG Michèle, La médiation, Que sais-je, PUF

Mentorat

THIBAUD Catherine, Les clefs d'un mentoring réussi, StudyramaPro, 2019

SZCZYGLAK Gisèle, Le mentoring pour les nuls, 2020

DEFFONTAINES Danielle, CANCELLIERIE-DECROZE Dominique, Le mentorat – mode d'emploi, Editions Gereso, 2020

ANNEXE 24 : SITES INTERNET

1/ *Les associations professionnelles :*

Syndicat interprofessionnel des métiers de l'accompagnement, du coaching et de la supervision : www.simacs.fr

Société française de coaching : www.sfcoach.org

ICF France : www.coachfederation.fr

EMCC (European Mentoring and Coaching Council) :
www.emccfrance.org

In'Coach (association des coachs internes) : www.incoach.fr

2/ *Site ministériel :*

www.modernisation.gouv.fr

ANNEXE 25 : **CARTOGRAPHIE DES PÔLES DE COACHING ET D'ACCOMPAGNEMENT**

Sommaire

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE	125
MINISTÈRE DES ARMÉES	129
MINISTÈRE DE LA CULTURE	131
MINISTÈRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE (SECRETARIAT GÉNÉRAL ET DGFiP)	133
MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES	138
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR (POLICE NATIONALE)	140
MINISTÈRE DE LA JUSTICE (DONT ÉCOLE NATIONALE DE LA MAGISTRATURE)	142
MINISTÈRE DES SOLIDARITÉS ET DE LA SANTÉ	148
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	151
MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE	154
SERVICES DU PREMIER MINISTRE (DONT DSAF, DILA ET ENA)	156
CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS (CDC)	160
INSTITUT GÉOGRAPHIQUE NATIONAL (IGN)	162
OFFICE NATIONAL DES FORÊTS (ONF)	164
INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE POUR L'AGRICULTURE, L'ALIMENTATION ET L'ENVIRONNEMENT (INRAE)	167
PFRH HAUTS-DE-FRANCE	170
BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE (BNF)	173
POUR ALLER PLUS LOIN – Tour d'horizon des pôles dans les Fonctions Publiques Hospitalière & Territoriale	175
APHP	176
CENTRE NATIONAL DE GESTION (CNG)	179
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU FINISTÈRE	181
VILLE DE PARIS	184

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE

LE PÔLE

- Historique

«Pôle coaching» créé en 2008 devenu «coaching et médiation» en 2018

Intitulé textes officiels (2015, 2019) : accompagnement des cadres occupant ou susceptibles d'occuper des fonctions d'encadrement supérieur

A partir de 2021, dans le cadre de transformations au SG, devenu « pole d'accompagnement du management des services » avec intégration du coaching collectif et des démarches relevant de la facilitation de l'intelligence collective et du co-développement.

- Positionnement administratif et rattachement

→ Directement rattaché au SG

Responsable : Catherine PERRY

→ Mission d'accompagnement des cadres supérieurs

- conseil et analyse des besoins d'accompagnement
- contribution à la construction des processus d'accompagnement des encadrants et des organisations
- portage de la politique de coaching au MAA
- représentation externe du MAA
- participation à des travaux transversaux intra et inter ministériels

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

→ Coaching individuel, dont coachings «éclair»

→ Coaching de binôme

→ Coaching collectif externalisé via le marché interministériel

→ Conseil et participation au pilotage des chantiers d'accompagnement de transformations

→ CODEV (2022)

→ Promotion et structuration des processus de facilitation de l'intelligence collective (2022)

→ Médiation

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

→ 6 coaches (2 à Limoges, 1 à Lyon, 1 à Strasbourg et 2 à Paris) :

- 1 temps plein (responsable du pôle)
- les autres en temps partiel (20 à 30%)
- 1 facilitatrice, animatrice de CODEV (temps plein)
- 1 médiatrice à temps partiel (20%)

- Recrutement des coachs, formation, supervision

→ Recrutement parmi candidatures spontanées, de candidats-coachs non formés (de préférence) ou déjà formés (pour élargissement du réseau)

→ Entretien avec le responsable et un coach

→ Choix final du SG parmi les candidats retenus par le pôle

Critères de recrutement

Expérience de management réussie, lettre de motivation, disponibilité engagement à servir 5 ans, travail sur soi.

Formation financée par le MAA.

Choix de l'école laissée au futur coach sous réserve de critères de qualité de la formation.

Le pôle privilégie une richesse de parcours différents en étant issus de diverses écoles.

Pour les coachs formés : poursuites des formations au long du parcours pour approfondissement et élargissement des compétences.

Supervision obligatoire, financée par le MAA. Les coachs choisissent leur supervision de manière autonome.

- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne

→ À compter de 2020 : recours au marché interministériel (DITP) pour le coaching collectif. Souhait de développer le collectif en binôme externe-interne systématique.

- Bilan annuel de l'activité

→ 50 coachings individuels en 2018

→ 36 en 2019 (chute de l'activité en lien avec le renouvellement d'une grande partie des coachs)

→ 32 en 2020 (redémarrage progressif de l'activité impacté par la crise sanitaire)

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

→ 2 regroupements physiques par an + 1 intervision mensuelle (confté ou visio)

→ Mise en place d'un espace documentaire partagé (NUXÉO)

→ Une salle dédiée pour les activités du pôle

→ Programme annuel concerté des formations continues pour offrir une palette d'approches ouverte, sur base commune de type systémique.

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

→ Coaching de cadres supérieurs en poste chez des opérateurs sous tutelle du MAA.

→ Coaching croisés avec les opérateurs (dont ONF – convention ad hoc – qui dispose de 4 coachs à temps partiel)

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

→ Priorités et périmètre définis selon contexte avec la Secrétaire générale et les DAC, en cohérence avec les autres formes d'accompagnement, dans le cadre de projets d'accompagnement par exemple.

Population cible du coaching individuel :

→ Cadres supérieurs : proposition d'accompagnement à la prise de fonction lors de l'accès à un emploi statutaire

→ Coaching de cadres supérieurs et intermédiaires en poste en situation à enjeux, contexte de difficultés, cap à franchir, changement

- Coaching individuel

Coaching court ou classique :

- 4 à 10 séances de durée variable selon coach et coaching : 1h30 à 3h, espacées de 2 à 4 semaines.

Coaching « éclair » :

- 1 à 2 entretiens de 1h30.

Coaching de binôme : 3 à 4 séances de 2 heures espacées de 3 à 4 semaines.

- Types de contrats

Coaching « éclair » : contrat de séance coach-coaché (pas d'écrit).

Autres formes de coaching : contrat tri ou quadripartite coach-coaché-autorité hiérarchique + ou - représentant de la fonction RH en charge du suivi de la structure du coaché (IGAPS : inspecteur-trice général-e d'appui aux personnes et aux structures).

- Durée et nombre de séances prise en charge

Totalité pour les coachings individuels et de binôme (voir ci-dessus) lorsqu'ils sont validés pour coaching interne.

Autofinancement 100 % par les structures ou établissements qui mobilisent un coaching hors réseau ou priorités MAA.

- Coaching collectif

Deux voies :

1 - Appel à projet annuel : demande formulée par l'autorité responsable de la structure concernée.

2 - Demande au fil de l'eau par les responsables de structures ou sur identification de besoin par les réseaux d'appui (IGAPS, RH, Inspection...).

Processus de demande identique à celui des coachings individuels (hors éclair) et de la médiation : remontée via IGAPS, analyse de besoin et élaboration de projet concertés selon situation avec les autres intervenants possibles, élaboration d'un contrat de coaching, intervention en binôme de coachs (interne-externe) par mobilisation du marché ou autre si pas possible (en ce cas financement ext. par structure).

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

→ 1 médiatrice rattachée au pôle coaching (formation CES médiation individuelle).

→ 1 médiateur institutionnel (formation CNAM) + adjoint (DU2 IFOMENE) pour l'enseignement agricole, non rattachés au pôle mais coopération et intervention en binôme dans les médiations collectives

→ réseaux des prescripteurs formés à la prescription de la médiation : IGAPS, SG des DRAAF, réseau des assistantes sociales, réseau des ISST.

- Recrutement des clients

Demande adressée directement au pôle ou via les réseaux d'appui (IGAPS, ISST, assistants sociaux).

MINISTÈRE DES ARMÉES

LE PÔLE

- Historique

- Créé en 2012 sur l'initiative du Secrétaire Général pour l'administration, et baptisé « Cellule management »
- Devenue Mission Développement Managérial en 2016 puis Pôle développement managérial et coaching en 2020

- Positionnement administratif et rattachement

- Rattaché à la délégation à la transformation et la performance ministérielles, organisme directement rattaché au cabinet de la Secrétaire Générale pour l'administration

Responsable : Christine COLIN

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

- Coaching d'équipe, coaching de codir
- Coaching individuel, coaching "flash"
- Ateliers de développement managérial
- Co-développement et ateliers entre pairs de facilitation de l'intelligence collective
- Dispositif d'évaluation et de développement des cadres
- Dispositif des talents et appui au recrutement (assessment)
- Diagnostic psychométrique : SOSIE MBTI
- Conception d'ingénierie d'accompagnement
- Innovation managériale concept VAL (virtuel d'apprentissage ludique) OVALE/CHEVAL/RIVAL
- Programme leadership et mixités
- Contribution à l'organisation du Top management

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

- 2 coaches à temps complet
- 1 facilitateur agile
- 1 coordonnateur
- 1 plateforme de ressources partagées : Coach Mi avec 7 coaches internes

- Recrutement des coaches, formation, supervision

- Constitution du réseau COACH MI, plateforme ministérielle de coaching en cours. Recrutement des coaches sur entretien et présentation des diplômes, certifications et expériences de coaching et de management. Adhésion à la plateforme numérique et inclusion dans la communauté. Signature de la charte de déontologie. Réunion de partage de pratiques à intervalles réguliers. Prise en charge de la supervision et formation intra proposée.

- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne

Marché public d'évaluation de carrière et de suivi, d'assessment, de 360° et de diagnostics culturels, d'équipes et de personnalité

Marché d'accompagnement managérial et de coaching DITP

- Bilan annuel de l'activité

→ 188 personnes en 2020 (coaching individuel, coaching collectif, évaluation managériale, programmes manager à distance, Leadership et mixitéS, codev ...)

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires...)

/

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

Séances de codev pour plusieurs ministères et coaching DGE

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

Dirigeants et encadrement supérieur et intermédiaire. Partenariats étroits DES, Collège des inspecteurs, DRH d'armées et services, Centre de formation au management de la défense

- Coaching individuel

Encadrement supérieur et dirigeant, coaching externe

Encadrement intermédiaire, coaching interne avec COACH MI

- Types de contrats

Contrat tripartite,

- Durée et nombre de séances prise en charge

Le premier contrat est établi sur une base de 6 séances d'1h30 à 2 h

- Coaching collectif

Les commanditaires sont les directeurs, chefs de services du Minarm

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

La médiation est en cours de mise en place au niveau du collège des inspecteurs civils en 2021

- Recrutement des clients

MINISTÈRE DE LA CULTURE

LE PÔLE

- Historique

Il n'existe pas de pôle de coaching, pas de coach interne et pas de pratique de coaching interne.

- Positionnement administratif et rattachement

Mme Irène TRUNEL est chargée de mission au sein du bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences, et s'est formée au coaching.

Mme TRUNEL est prescripteur au SG pour les questions liées au coaching.

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

Les demandes de coaching sont reçues par la voie hiérarchique et examinées sous l'angle de l'opportunité, puis il est fait appel à des coachs externes (marché ministériel puis bientôt sur le marché DITP).

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

Mme TRUNEL s'est formée au coaching. Elle pilote par ailleurs 10 domaines de formation et les dispositifs de formation individuels.

- Recrutement des coachs, formation, supervision

/

- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne

/

- Bilan annuel de l'activité

10 actions de coachings individuels ou collectifs par an

Le bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences est en cours de restructuration, l'objectif étant de mieux répondre à l'avenir aux demandes d'accompagnement surtout collectives.

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

/

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

/

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

/

- Coaching individuel

/

- Types de contrats

/

- Durée et nombre de séances prise en charge

/

- Coaching collectif

/

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

/

- Recrutement des clients

DÉLÉGATION À L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR – Secrétariat Général

LE PÔLE

- Historique

En 1998, le service des ressources humaines a mis en place une mission de suivi personnalisé et des parcours professionnels (MS3P) destiné à l'accompagnement personnalisé des agents, toute catégorie confondue.

Depuis 2016, sous l'impulsion de la Délégation à l'encadrement supérieur, un réseau de coaches internes s'est progressivement constitué pour atteindre en 2021, un effectif de 15 coaches dont 3 à la MS3P.

En 2021, la DGFiP a créé son propre pôle interne rattaché à la mission d'accompagnement des cadres.

- Positionnement administratif et rattachement

Le pôle coaching du ministère de l'économie, des finances et de la relance est rattaché au secrétariat général, à la délégation à l'encadrement supérieur (DES). Il anime l'activité des 15 coaches internes, parallèlement à l'activité de la MS3P qui va au-delà du coaching en matière d'accompagnement individuel et collectif des agents.

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

→ Coaching individuel (principalement pour managers et cadres supérieurs)

→ Coaching collectif

→ Co développement

→ Coaching flash

→ Débriefing des évaluations 180/360°

→ Bilan de carrière

→ Préparation aux concours et entretiens

→ Inventaire de personnalité MBTI

→ Ateliers collectifs MBTI

→ Process com

→ Arbre de vie

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

15 coaches sont référencés par la délégation à l'encadrement supérieur.

Hormis les 3 coaches exerçant au sein de la MS3P, tous les autres agents sont affectés sur un poste et exercent leur mission de coaching dans une proportion d'environ 20% de leur temps de travail.

- Recrutement des coachs, formation, supervision

Les coaches sont des cadres du ministère, formés et bénéficiant d'un diplôme ou d'une certification. Une formation continue annuelle est organisée par la DES pour les coaches internes.

Les coaches ont accès à une prestation de supervision prise en charge par la DES (superviseur au choix de chaque coach).

- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne

Le MEFR fait appel à des coaches privés via un marché ministériel et un marché interministériel de la DITP lorsqu'il s'agit de coaching lié à des situations de restructuration.

Le marché ministériel comprendra à compter d'octobre 2021 une prestation de supervision pour les coaches internes.

La répartition des activités de coaching entre coaches internes et externes se fait en fonction du positionnement de la personne bénéficiaire du coaching et parfois de la sensibilité du besoin.

- Bilan annuel de l'activité

270 cadres supérieurs ont été accueillis et suivis par la délégation à l'encadrement supérieur et le service des ressources humaines (bureau de l'encadrement supérieur et MS3P) en 2020.

Les coaches internes ont été mobilisés sur près de 90 coachings de cadres supérieurs en 2020 et le recours au marché ministériel a concerné 60 agents.

25 séances de co-développement ont été conduites par la MS3P ainsi que 9 accompagnements collectifs et 3 coachings collectifs.

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

Orientation des agents qui sollicitent un coaching vers les coaches internes ou externes ;

Animation de la communauté des coaches internes :

Organisation de deux demi-journées de formation ;

Organisation de la formation continue des coaches internes ;

Gestion des prestations de supervision des coaches internes ;

Gestion du marché de coaching et suivi des prestataires ;

Lien avec la communauté interministérielle des coaches internes.

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

Oui, en direct entre coaches et plus institutionnellement via la DITP.

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

Les coachings sont réalisés sur la base du volontariat avec plusieurs modes d'accès :

- Sur proposition des services RH après entretien exploratoire avec la DES ;
- Sur sollicitation directe des agents auprès de la DES ou de la MS3P
- Coaching individuel

/

- Types de contrats

/

- Durée et nombre de séances prise en charge

/

- Coaching collectif

/

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs
- Recrutement des clients

DIRECTION GENERALE DES FINANCES PUBLIQUES

LE PÔLE

- Historique

→ Mission Accompagnement des Cadres créée en janvier 2021, reprenant l'activité de la Mission d'Accompagnement et Soutien des Equipes d'Encadrement créée en 2016.

→ Rattaché à la Mission d'Accompagnement des Cadres, création d'un pôle de coaching interne en mars 2021.

- Positionnement administratif et rattachement

Double rattachement au Service Stratégie Pilotage Budget et au Service RH via la Mission Accompagnement des Cadres.

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

→ Bilan de carrière

→ Préparation aux concours et entretiens

→ Coaching individuel (principalement pour managers et cadres supérieurs)

→ Coaching collectif

→ Ateliers innovants de développement managérial

→ Coaching flash

→ Coaching 180/360°

→ Appui à la conduite des transformations

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

→ 6 coachs certifiés (au moins) au sein du pôle de coaching interne, également internes de Bercy

- Recrutement des coachs, formation, supervision

Recrutement :

Cadres des MEF qui ont suivi une formation de coaching (RNCP niveau 6 ou DU)

Entretiens Mission Accompagnement des Cadres et pole de coaching MEF

Inventaire de personnalité et entretien avec un superviseur externe

Validation explicite du n+1

Supervision :

Choisissent leur supervision

Formation :

Plan de formation individuel et collectif financé par la DGFIP

Participation aux sessions de formation développées par les MEF

- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne

→ Marché passé par la DES (coaching, 180/360) ou certaines directions

→ Marché interministériel DITP

- Bilan annuel de l'activité

→ La Mission Accompagnement des Cadres a eu recours, en plus des 6 coachs internes, à 4 coachs MEF ou DITP.

→ Bilan d'activité du pole de coaching interne mars – septembre 2021: 1 coaching post médiation, 10 accompagnement post évaluation 360°, 2 accompagnements Conduite des Transformations, 4 coachings prise de poste, 3 coachings individuels, plus de 15 accompagnements Recrutements/sélections.

→ Coachings prise de poste réalisés par des coachs externes : 42

Coachings de développement professionnel réalisés par des coachs externes : environ une quinzaine

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

Réunion bimensuelle du pôle de coaching interne

Réunion trimestrielle sur l'activité

+ soutien administratif d'une assistante

Important effort de communication sur le coaching via l'intranet

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

Oui, via les MEF et la DITP

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

Population cible : 10000 cadres supérieurs (A+) de la DGFiP

Demandes d'accompagnement arrivent :

- Via le réseau des conseillers mobilité Carrière-Référents management
- Via les Délégués du Directeur Général
- Via le bureau RH1B en charge des cadres supérieur
- Via la délégation aux personnel et cadres de Centrale

- Coaching individuel

/

- Types de contrats

/

- Durée et nombre de séances prise en charge

/

- Coaching collectif

/

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

1 médiateur au SG

- Recrutement des clients

MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

LE PÔLE

- Historique

Création d'un poste de coach interne en septembre 2020.

- Positionnement administratif et rattachement

Coach interne : Valérie Roué.

Rattachement à la sous-directrice en charge de la formation et de la gestion des concours (N+1) et au DRH (N+2).

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)
- Coaching individuel : coaching « éclair » ; coaching en management ; coaching de prise de fonction
- Médiation
- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

1 coach à temps plein.

- Recrutement des coaches, formation, supervision
- Certification de coach consultant, RNCP niveau 7 – Linkup coaching
- Affiliation EMCC
- Supervision
- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne

Le coach interne est en charge de la relation avec les prestataires du coaching externe sélectionnés dans le cadre du marché interministériel (DITP).

- Bilan annuel de l'activité

A venir.

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

/

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

/

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

Plusieurs voies :

- Concernant le coaching « éclair », le coach interne est sollicité directement par tout agent qui souhaite bénéficier de ce type

d'accompagnement de sa propre initiative ou sur le conseil de son référent RH.

- Le DRH mobilise le coach interne pour accompagner un cadre intermédiaire ou supérieur dans le cadre d'un coaching en management et/ou de prise de fonction.
- La DGA en charge de l'administration et de la modernisation fait appel au coach interne afin de mettre en place un coaching externe auprès de cadres de très haut niveau (A+) afin de développer leurs compétences managériales suite au 360°.

- **Coaching individuel**

Coaching « éclair » : thématiques professionnelles variées

Coaching en management : amélioration des pratiques ou coaching pour primo-manager.

Coaching prise de fonction

- **Types de contrats**

Pas de contrat pour le coaching éclair sinon contrat tripartite avec le DRH.

- **Durée et nombre de séances prise en charge**

Coaching éclair : 1 à 4 ou 5 séances, contrat (non-écrit) coach interne/coaché.

Coaching de management ou de prise de fonction réalisé par le coach interne : 6 à 10 séances d'1h30 à 2 h avec contrat tripartite (DRH).

Coaching externe en management suite 360° : environ 20 heures (contrat tripartite DGA voire parfois DRH).

- **Coaching collectif**

/

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

Le coach interne intervient aussi comme médiateur

- **Recrutement des clients**

- Le DRH mobilise le coach interne pour accompagner un « binôme » en situation de conflits.

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR (POLICE NATIONALE)

LE PÔLE

- Historique

→ Créé en 2017

→ Activité de conseil en RH, management et accompagnement du changement

- Positionnement administratif et rattachement

Rattaché au DCRFPN

Responsable :

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

→ Coaching individuel

→ Coaching d'équipe

→ Coaching d'organisation

→ Codéveloppement

→ Médiation

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

→ 1 coach à temps partiel

→ 6 animateurs codéveloppement

- Recrutement des coachs, formation, supervision

→ Coach certifié DESU Paris 8

→ Médiateur certifié Paris II

→ Affiliation EMCC

→ Supervision

- Coaching externe / marchés publics / articulation coaching externe-interne

Recours à des intervenants extérieurs

- Bilan annuel de l'activité

2018

- Expérimentation équipe de 60 personnes

- Expérimentation structure de 200 personnes

- coaching individuels

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

Réunions organisées ad hoc selon les thématiques

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

Séances « découverte du codev » animées pour des partenaires institutionnels

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

→ Coaching de prise de fonction

→ Coaching d'équipe

→ Coaching d'organisation

- Coaching individuel / Types de contrats / Durée et nombre de séances prise en charge

6 séances de 2 heures environ

- Coaching collectif

Accompagnement sur plusieurs mois pour les coachings d'équipe et d'organisation.

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

Un médiateur également coach

- Recrutement des clients

La direction centrale

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

LE PÔLE

- Historique

→ Dénomination : Pôle coaching

→ Création en novembre 2019, dans le cadre de la déclinaison opérationnelle du plan managérial porté par la délégation à l'encadrement supérieur du service des ressources humaines du secrétariat général du ministère de la Justice.

- Positionnement administratif et rattachement

→ Secrétariat général

→ Service des Ressources Humaines

→ Délégation à l'Encadrement Supérieur

Responsable du pôle : Sulla JESOP

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

→ Coaching individuel

→ Entretien de l'encadrant (2 à 3 entretiens autour d'une problématique managériale rencontrée par l'encadrant)

→ Coaching d'équipe

→ Co-développement

→ Accompagnements individuels et collectifs sur mesure

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

→ 1 coach à temps plein : responsable du pôle coaching, coach interne

→ Mobilisation du marché interministériel DITP « Accompagnement managérial », lot n°2 « Coaching et intelligence collective ».

→ Réseau interne de coachs à structurer dans les années à venir ;

- Recrutement des coachs, formation, supervision

→ Formation au coaching,

→ Certification

→ Formation continue

→ Supervision individuelle

Modalités et procédures de recrutement des coachs internes du futur réseau (à définir)

- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne

→ Marché interministériel DITP « Accompagnement managérial », lot n°2 « Coaching et intelligence collective »

→ Recours aux coachs internes issus de la Fonction publique envisagé (à définir)

- Bilan annuel de l'activité

2020 :

Année de structuration du pôle (définition du public, de l'offre, des moyens, de la déontologie,).

2021 :

Année de communication autour de l'offre du pôle coaching

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

Contribution aux travaux interministériels en matière de coaching et d'accompagnement

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

→ Dirigeants et encadrement supérieur du ministère de la Justice

→ Saisine écrite directe du pôle coaching par l'encadrant concerné, par les sous-directions des ressources humaines dans la cadre de dispositifs d'accompagnement destinés à un public précis ou pour relayer une demande territoriale jugée prioritaire.

- Coaching individuel

Analyse de la demande dans le cadre d'un premier entretien

Proposition de l'accompagnement idoine et mise en œuvre en interne ou externe (prestataire du marché interministériel « Accompagnement managérial », lot n°2 « coaching et intelligence collective »)

Evaluation à l'issue du coaching

Possibilité d'entretien centré sur une problématique managériale (« l'entretien de l'encadrant »), 2 à 3 séances maximum.

- Types de contrats

Coaching individuel : contrat tripartite, réunions tripartites (en début et en clôture du coaching)

« L'entretien de l'encadrant » : pas de contrat formalisé.

- Durée et nombre de séances prise en charge

Dimensionnement selon la situation (hors réunions tripartites d'ouverture et de clôture) : 6 h à 12 h de coaching, séances d'1h30

- Coaching collectif

Analyse de la demande dans le cadre d'un premier entretien ou de plusieurs entretiens préparatoires, le cas échéant

Proposition de l'accompagnement idoine et mise en œuvre par un intervenant externe (prestataire du marché interministériel

« Accompagnement managérial », lot n°2 « coaching et intelligence collective ») ou mixte interne/externe

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

Non prévue à ce jour

- Recrutement des clients

ÉCOLE NATIONALE DE LA MAGISTRATURE (ENM)

LE PÔLE

- Historique

→ Expérimentation en 2018 du coaching de réassurance pour les élèves redoublants et coaching de transition professionnelle pour les candidats à l'intégration directe et les stagiaires du concours complémentaire (public en reconversion).

→ Mission accompagnement managérial et développement professionnel créée le 1er septembre 2019

- Positionnement administratif et rattachement

Rattaché au secrétaire général de l'ENM

Chef de mission : Guillaume DETOC

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

→ Public formation initiale (élèves magistrats) : coaching de réassurance et coaching de transition professionnelle, co-animation avec magistrats-enseignants d'ateliers d'identification des compétences des métiers de magistrat (approche par compétence)

→ Public formation continue (magistrats en activité) : coaching managérial pour les primo accédant aux postes de chef de juridiction, secrétaire général, chef de service et proposition de groupe de codéveloppement, formation développement personnel (MBTI et TKI), animation d'un atelier dans le module RH du CADEJ (cycle approfondi d'études judiciaires)

→ Personnel de direction et d'encadrement de l'ENM : Appui au recrutement (magistrats et cadres de l'ENM), coaching managérial, observation à 180° et 360°, coaching d'équipe

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

→ 1 coach à temps plein qui coordonne 10 coachs issus du réseau inter fonction publique et de magistrats certifiés ou diplômés

Le chef de mission est titulaire d'une certification au :

- coaching professionnel (RNCP1)
- Barrett Value Center (diagnostic de valeurs culturelles des organisations)
- MBTI et Golden (questionnaires de personnalité)
- TKI (modélisation de la gestion des conflits)
- EQ-I, EQ-I 360 et Box Sésame Intelligence Emotionnelle
- Talent Q (Assesment dimension, drive et éléments)
- Co-développement
- PerformanSe (questionnaires psychométriques écho, oriente, manager, manager-R, évolution, team booster, way r, two b r et 360)

- Recrutement des coachs, formation, supervision

le modèle économique repose sur un chef de mission à temps plein et des coachs rémunérés à la vacation selon les dispositions du décret n° 2010-235 du 5 mars 2010 relatif à la rémunération des agents publics participant, à titre d'activité accessoire, à des activités de formation et de recrutement.

- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne

/

- Bilan annuel de l'activité

2018 :

- Coaching individuel de 10 auditeurs de justice redoublants et de 4 candidats à l'intégration directe

Intervention en formation continue :

- Plan de formation des cadres regroupant président de TGI, procureurs et directeurs de service de greffe (MBTI, TKI, co-développement)
- Chefs de juridiction, retour d'expérience (co-développement)

2019

- 52 bénéficiaires d'un coaching individuel
- 100 bénéficiaires de co-développement
- 100 bénéficiaires de formation management

2020 :

- 90 bénéficiaires d'un coaching individuel en formation initiale, 8 en formation continue (chef de juridiction et secrétaire général de juridiction) et 7 cadres et membres de l'équipe de direction dont observation à 180/360°.
- 1 groupe de chefs de juridiction en co-développement
- 3 ateliers d'identification des compétences de magistrats élèves (159 bénéficiaires)
- 1 coaching d'équipe (département composé de 15 agents)
- rénovation et animation du module RH du CADEJ (atelier d'intelligence collective avec 70 participants)

En 2020, 92% de taux de réussite parmi les 64 élèves magistrats ayant finalisé leur formation initiale durant l'année qui ont bénéficié d'un coaching individuel

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

Supervision collective trimestrielle, formation collective à un questionnaire psychométrique relatif aux soft skills (Way-R)

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

Participation au réseau interministériel des coachs ministériels piloté par la DITP, participation au dispositif de coaching des élèves de l'ENA

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »
 - Public formation initiale (élèves magistrats) : coaching de réassurance et coaching de transition professionnelle (Public en reconversion professionnelle)
 - Public formation continue (magistrats en activité) : coaching managérial pour les primo accédant aux postes de chef de juridiction, chef de service, magistrats coordonnateurs
 - Personnel de l'ENM (direction et encadrement) : coaching managérial, développement professionnel (180 et 360°)
- Coaching individuel / Types de contrats / Durée et nombre de séances prise en charge
 - 6 à 8 séances d'une heure trente dans un plafond de 12h
 - Contrat tripartite
- Coaching collectif
 - A la demande du service

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs
 - Pas de médiation
 - Recrutement des clients
- /

MINISTÈRE DES SOLIDARITÉS ET DE LA SANTÉ (Affaires sociales)

LE PÔLE

- Historique

→ Créé en mars 2016 à titre expérimental puis par arrêté en 2017.

→ « Pôle de coaching interne » devenu en 2019 : « Pôle d'accompagnement des équipes, du management et de la transformation des organisations »

- Positionnement administratif et rattachement

→ Rattaché au DRH directement.

Responsable : Myriam Revel, EHN

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

→ Coaching individuel et collectif

→ Co développement

→ Appui à la mise en place d'espaces de discussion et de proposition dans les équipes associant le manager ou thématiques ponctuels

→ Ateliers de créativité

→ Ateliers d'échanges de pratiques managériales

→ Webinaires managériaux

→ Pilotage et organisation des formations au management d'encadrement et de projet

Par ailleurs, dans le cadre de la transformation de la DRH en 2020, le Campus managérial, espace numérique du Pôle des ministères sociaux a été créé pour présenter toutes les formes d'appui au management d'encadrement et de projet proposées par le Pôle.

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

→ 11 coachs : dont :

→ 4 coachs à temps complet dont 1 coach/spécialisé dans la créativité et la communication

→ 6 coachs à 20 %

→ 1 à 40%

- Recrutement des coachs, formation, supervision

→ Formés CATOP ou Paris VIII pour la plupart (certains s'étant formés dans une démarche personnelle)

→ Critères : niveau de responsabilité managériale, expérience RH, lettre de motivation, entretien, intérêt pour le développement personnel, « travail thérapeutique »

→ Supervision individuelle de l'ensemble des coachs prise en charge par le Pôle (marché supervision du Pôle)

→ Formation-action annuelle (ex en 2020 : formation action à la méthode systémique en coaching collectif et d'organisation et aussi formation aux ateliers de créativité.

- Coaching externe / marchés publics / articulation coaching externe-interne

→ Nouveauté 2020 : appel à des coachs externes dans le cadre du marché interministériel sollicités particulièrement pour l'accompagnement de la réforme de l'OTE.

- Bilan annuel de l'activité

→ En moyenne : 100 nouveaux coachings individuels par an, 30 coachings d'organisation et d'équipes, 30 groupes de codev, Appuis à 10 EDP, 40 ateliers d'échanges de pratiques, 10 webinaires managériaux

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

Réunion d'équipe (distanciel) deux fois par mois (une fois par semaine pendant le premier confinement) et environ 14 jours de formations-actions par an

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

Conventions avec l'APHP et l'ANESM et la Ville de Paris pour coachings croisés.

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

→ Tout manager d'encadrement et de projet (éligibles : 5000 personnes) des ministères sociaux incluant l'administration centrale, déconcentrée, les ARS, les EP nationaux et toutes les équipes des structures des MS.

→ Priorité au management et aux personnels des structures qui sont réorganisées

→ Les coachés envoient un mail de demande au chef du Pôle. Pour le coaching d'équipe et d'organisation, le directeur de la structure a un entretien approfondi avec le chef du Pôle sur ses besoins pour concevoir l'offre de service du Pôle en réponse.

- Coaching individuel / Types de contrats / Durée et nombre de séances prise en charge

→ 6 à 8 séances de 1h30 en moyenne

→ 2h toutes les 3 à 4 semaines

→ contrat tripartite si l'objectif du coaché se situe dans la structure, avec l'implication du supérieur hiérarchique ou bipartite si le coaché vient travailler son projet de mobilité

- Accompagnement collectif

Demande formulée par le directeur de la structure ou le chef de service en lien avec le chef d'équipe qui s'inscrit ensuite dans un contrat tripartite comportant les objectifs de l'accompagnement.

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

Une médiatrice (formée Paris dauphine) placée auprès du chef de département de la QVT

- Recrutement des clients

MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

LE PÔLE

- Historique

Début de la professionnalisation de certains agents en 2004. Quatre années plus tard, la sous-direction de l'accompagnement et de la conduite du changement (ACC) a été créée, au sein du secrétariat général du ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement (MEDDTL), pour répondre aux besoins des services en termes d'appui aux personnes et aux équipes, dans le cadre de la mise en place des réformes. Elle est intervenue notamment en proposant des dispositifs individuels et collectifs.

Dès 2005, des compétences ont été développées au sein du ministère sur les dispositifs d'accompagnement individualisés pour les cadres (conseil en orientation de carrière, rendez-vous d'orientation - calqués sur les « assessment centers » -, bilans stratégiques de carrière, coaching, mais aussi mise en place d'une maîtrise d'ouvrage des formations dans le domaine du management et de l'accompagnement du changement). En 2014, ces compétences ont été réunies au sein d'un pôle d'accompagnement dédié : « Pôle d'accompagnement des équipes, des personnes et des services » (PAEPS) puis Délégation au coaching et à l'accompagnement au changement (D.coach)

- Positionnement administratif et rattachement

→ Rattaché au service de pilotage de l'évolution des services (SPES) – SG

Responsable : Véronique MASSENET

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

→ Coaching individuel et collectif

→ Coaching d'organisation

→ Codéveloppement

→ Médiation

→ Portage de parcours de leadership et dispositifs associés (médiatraining, 360, profils de personnalité...)

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

→ Une déléguée au conseil et à l'accompagnement managérial (DCAM)

→ 7 consultants – coachs à temps plein, ayant par ailleurs pour certains des formations de superviseur ou de médiateur

→ 7 coachs et 2 médiateurs à temps partiel (20% environ) en poste dans d'autres structures du Ministère

→ 30 animateurs codéveloppement situés dans toutes les entités du pôle ministériel (coachs, CVRH, administration centrale et déconcentrée, opérateurs) exerçant à temps partiel

- Recrutement des coachs, formation, supervision

→ Recrutement parmi des candidatures spontanées (initialement appel à candidatures)

Critères : expérience de management réussie, lettre motivation et réponse à questionnaire, soumis à deux coachs extérieurs qui établissent un rapport, engagement des candidats à assurer « un retour ».

→ Richesse des parcours différents en étant issus de diverses écoles

→ Choisissent leur supervision

- Coaching externe / marchés publics / articulation coaching externe-interne

Basculement sur le marché DITP depuis avril 2021.

Marché ministériel «parcours managériaux et médiatraining», pour les parcours de nouveaux cadres dirigeants, les bilans 360, les prestations de médiatraining....

- Bilan annuel de l'activité

Oui quali et quanti / présenté à la SG

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

Réunions tous les mois en présentiel, réunion hebdomadaire par téléphone

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

EP et agences dans la sphère du pôle ministériel

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

→ Cadres sup / dirigeants / sup et leurs équipes / clients spontanés / envoyés par la délégation aux cadres dirigeants / par les dirigeants de structures

- Coaching individuel

10 à 12 séances de deux heures, espacées de 2 à 3 semaines

- Types de contrats

Coaching de prise de fonctions : 4 séances et plus si besoin

- Durée et nombre de séances prise en charge

→ Coaching «coup de pouce » : 3 fois une heure

→ Contrat tripartite avec le DMC.

- Coaching collectif

→ Demande formulée en général par le Codir

Se déroule sur un an

Pris en charge à 50 % par la structure (si SD) ou 100% si EP

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

idem coaching

- Recrutement des clients

idem coaching

**MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE
(DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE
A LA TRANSFORMATION PUBLIQUE – DITP)**

LE PÔLE

- Historique
- Positionnement administratif et rattachement
- pôle coaching rattaché au service accélération des transformations
- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)
- Mise en place d'une offre de service d'accompagnement des transformations (coaching, code, mentorat, intelligence collective...)
- Animation de la communauté interministérielle des responsables de pôles de coaching (réunion mensuelle)
- Animation de la communauté des animateurs de co-développement (deux séminaires annuels)
- Promotion de l'accompagnement humain des transformations publiques
- Pilotage du marché interministériel de l'accompagnement managérial
- Accompagnement d'organisations en transformation
- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)
- 3 Coachs au sein du service accélération des transformations
- Recrutement des coachs, formation, supervision
- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne
- Mise en place d'un marché interministériel d'accompagnement managérial et animation de la communauté des utilisateurs du marché
- Bilan annuel de l'activité
- /
- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)
- Mise en place de dispositifs de professionnalisation via les communautés interministérielles (formations, webinars, partages d'expériences...)
- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences
- Accompagnement de la professionnalisation des responsables de pôles de coaching (formation notamment)

- Animation de communautés (cartographie des pôles de coaching – cf. site www.modernisation.gouv.fr)
- Publication du guide sur le coaching professionnel et l'accompagnement managérial dans la fonction publique (2^{ème} édition, automne 2021)

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »
- Accompagnements dans le cadre des transformations publiques
- Coaching individuel
- Accompagnements individuels dans le cadre de transformation d'organisations
- Types de contrats
- Tripartites ou quadripartites
- Durée et nombre de séances prise en charge
- Coaching collectif
- Accompagnements collectifs dans le cadre de transformation d'organisations

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs
- Pas de médiateur
- Recrutement des clients

/

SERVICES DU PREMIER MINISTRE (dont DSAF, DILA et ENA)

LE PÔLE

- Historique

Les services du Premier ministre (SPM) sont constitués d'un certain nombre d'entités administratives rattachées au premier ministre, au titre de leurs compétences d'appui à l'action gouvernementale et/ou de leurs missions interministérielles. Parmi celles-ci on compte par exemple et en particulier le Secrétariat général du Gouvernement (SGG), le Secrétariat général de la sécurité et de la défense nationale (SGDSN), le Secrétariat général à l'investissement (SGPI), la direction interministérielle au numérique (DINUM), la direction de l'information légale et administrative (DILA), France Stratégie, le Service d'information du Gouvernement (SIG) ...

Au sein de ces entités, la Direction des services administratifs et financiers du Premier ministre (DSAF), joue un rôle de soutien au profit de toutes les entités rattachées au PM, en particulier dans le domaine des RH et du management, mission notamment confiée au Délégué à la mobilité et aux carrières des cadres supérieurs.

Aujourd'hui, une réflexion est engagée sur la constitution d'un pôle coaching au sein des SPM comme il en existe dans certains ministères. Cependant, la mission de coaching n'est pas absente de l'environnement des SPM. Ainsi est-il régulièrement fait appel à différentes formes d'accompagnement et de prestations externes dans les domaines du coaching individuel ou collectif, du co-développement, du mentorat, etc...

Les SPM disposent d'une force de travail interne en matière de coaching à la DSAF, au SGDSN et à la DILA.

Ils font volontiers appel à l'intervention ponctuelle du réseau interministériel des coachs animé par la DITP.

- Positionnement administratif et rattachement

Actuellement, Pascal CHIRON, délégué à la mobilité et aux carrières des cadres supérieurs des SPM travail à un projet de constitution d'un pôle de coaching. Lui-même coach interne et Expert de Haut Niveau auprès du DSAF.

Le projet vise à créer une offre de coaching cohérente pour l'ensemble des services du Premier ministre.

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

L'offre de coaching est centrée, dans un premier temps, sur la préparation aux entretiens de recrutement et également à la mobilité. Elle s'ouvre au coaching individuel et collectif ainsi qu'au co-développement, ateliers d'intelligence collective dédiés à la transformation publique.

Un réseau de Mentor est en cours de création, fondé sur l'identification des compétences existantes, le volontariat et la formation des intervenants internes. Ce projet a été mené en lien avec le réseau des femmes des SPM.

De même un projet de réseau interne de médiateurs est en cours de réflexion.

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

Une mise à jour du recensement de la force de travail en matière de coaching est prévu ; Actuellement 4 personnes sont identifiées au sein des services comme diplômés ou certifiés.

- Recrutement des coachs, formation, supervision

Un coach ne peut intervenir au profit des personnels des SPM que s'il est supervisé au sens de la déontologie des coachs.

Les coachs des SPM peuvent bénéficier du plan de formation déployé par la Mission Coaching de la DITP.

- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne

Les SPM bénéficient du marché interministériel mis en place en 2020. Les SPM font aussi appel à des coachs externes et des coachs internes du réseau interministériel.

Le recours à l'articulation coaching Externe/interne est encouragée notamment dans le cas de coaching d'équipes.

- Bilan annuel de l'activité

Pas encore

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

Pour l'instant sans objet.

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

Lien avec les responsables des pôles de coaching des différents ministères, en particulier à l'occasion des réunions régulières d'animation proposées par la Mission de la DITP.

LE COACHING ET LA MÉDIATION

- Prestations :

- Coachings individuels de prise de fonction, de soutien ;
- Coachings d'équipes ;
- Accompagnement à la mobilité,
- Bilans professionnels ;
- 360° et retours d'image ;
- Mentorat ;
- Médiation.

École Nationale d'Administration (ENA)

LE PÔLE

- Historique

→ mise en place du coaching en 2018 pour accompagner quelques élèves de la promotion durant l'année d'enseignement à la suite des stages.

→ dans le cadre de la réforme de la scolarité, création d'un parcours individuel de l'élève au bénéfice de la promotion 2021-2022 se traduisant par l'accompagnement par un coach, également fonctionnaire ou retraité de la fonction publique, durant l'ensemble de la scolarité qui dure 19 mois (stages, enseignements, procédure de sortie et de choix du premier poste d'affectation).

- Positionnement administratif et rattachement

Vivier composé essentiellement par des coachs rattachés aux différents pôles de coaching existant au sein de l'Etat.

Animation du vivier : Thierry VAUTRIN et Aurélie PENDEL (direction interministérielle de la transformation publique)

Pilotage du dispositif au sein de l'Ecole : Pauline JOUAN, directrice-adjointe des stages formée au coaching

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

→ première séance de coaching en début de scolarité avec un échange autour de l'inventaire de personnalité *Golden* passé par les élèves et du livret individuel qui permet aux élèves de formaliser leur progression sur le référentiel de compétences de l'Ecole

→ accompagnement à distance durant l'année de stage (en préfecture, en PME et à l'international)

→ Co-développement pendant les stages

→ séance de bilan des stages et de préparation aux enseignements à la fin de la première année de scolarité

→ séance en fin de scolarité d'accompagnement à la procédure de sortie et de choix d'affectation

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

→ 20 coachs constituant le vivier pour l'accompagnement de 83 élèves.

→ Entre 4h30 et 20h de coaching par élève en fonction des besoins propres de chacun

- Recrutement des coachs, formation, supervision

→ identification des coachs via la DITP et son pôle de coaching

→ intervision animée par la DITP

→ formation de l'ensemble des coachs à l'inventaire de personnalité *Golden*

- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne

/

- Bilan annuel de l'activité

→premier bilan fin 2022 et bilan intermédiaire fin 2021

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)
- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

→promotion des 83 élèves de la formation initiale

- Coaching individuel / Types de contrats / Durée et nombre de séances prise en charge

→ pas de contrat tri-partite mais existence d'un document de cadrage unique pour les élèves et pour les coachs.

- Coaching collectif

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

/

- Recrutement des clients

CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS (CDC)

LE PÔLE

- Historique

Mission de préfiguration d'un pôle de coaching lancée en 2019, expérimentation de l'offre de coaching coup de pouce entre avril et juin 2020, validation d'une mission coaching interne (MCI) et de l'offre « coup de pouce » et « coup de main » par le COMEX fin juin 2020.

- Positionnement administratif et rattachement

Mme Géraldine LACROIX, responsable de la mission de pilotage du coaching interne et coach interne, rattachée au directeur des ressources humaines, + Réseau de 10 coachs internes à temps partiel et ayant une activité principale dans les autres métiers de la CDC (avec convention de contribution au coaching interne signée par le coach, son supérieur hiérarchique principal et le DRH).

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

Coaching individuel bipartite et tripartite pour les managers

Coaching collectif

Participation aux activités de facilitation de Grandissons Ensemble (ateliers managériaux retex crises, semaines du feed-back ...)

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

A date :

→ 1 coach à temps-plein

→ 7 coachs internes (devant exercer en tant que coach pour 10% à 20% de leur temps de travail) ont été référencés début avril 2020, par un Comité ad hoc comprenant Mme LACROIX, un coach externe et un représentant du programme managérial Grandissons Ensemble

- Recrutement des coachs, formation, supervision

Supervision collective obligatoire prise en charge par la MCI ; supervision individuelle à la charge des coachs internes

Intervision régulière proposée par la MCI

Programme de formation en cours de montage

- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne

En cours

- Bilan annuel de l'activité

Sera fait en avril 2021. En mars, 60 coachings réalisés : 58 individuels, 2 collectifs.

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

Il est prévu une réunion trimestrielle au niveau du CODIR RH pour présenter l'avancée du projet et l'impact du coaching (en termes d'évaluation).

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

/

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

A date, Managers hiérarchiques et fonctionnels de l'établissement public : environ 1200

/

- Coaching individuel

/

- Types de contrats

Contrat type, bipartite ou tripartite, voire quadripartite (avec le conseiller RH)

/

- Durée et nombre de séances prise en charge

2 offres :

- Coup de pouce : 1 à 3 séances d'1H toutes les semaines
- Coup de main : 6 à 8 séances d'1H30 toutes les 3 semaines

En présentiel ou distanciel (dans ce cas, les séances se font via Teams et durent 1H).

- Coaching collectif

En fonction des demandes

/

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

/

- Recrutement des clients

/

INSTITUT GÉOGRAPHIQUE NATIONAL (IGN)

LE PÔLE

- Historique

→ Créé en 2013

→ Cellule «accompagnement du changement et innovation managériale»

- Positionnement administratif et rattachement

Rattachement à la directrice des ressources humaines

Responsable : Sophie D'HERBEMONT

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

→ Diagnostic organisationnel prescription de coaching individuel et collectif

→ Animation de groupes de co développement interopérateurs

→ Accompagnement et animation de la ligne managériale: formation /ateliers thématiques/coaching/pilotage et suivi de prestations de coaching ind, collectif et d'organisation

→ Pilotage de la prestation «accompagnement de la transformation de l'IGN»

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

→ 1 coach à temps plein

→ 1 coach qui coordonne les interventions des trois services de la DRH et de deux pilotes de programme : innovation et transformation

→ Animation d'un réseau de facilitateurs

- Recrutement des coachs, formation, supervision

→ Coach certifié DFSSU Paris 8

→ Certification CECODEV co-développement

MBTI

IGB : approche systémique

Supervision

- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne

→ Pôle coaching MTES et recours au marché-cadre IGN pour intervention de coachs externes

→ À compter de 2020 : recours au marché interministériel (DITP) pour les coachings individuel et collectif

- Bilan annuel de l'activité

Période 2014/2019

- 45 coachings individuels
- 10 coachings collectifs
- 4 groupes codev internes
- 50 participations à des groupes de co-développement interministériel

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

→ Point hebdomadaire DRH

→ Réunion mensuelle avec les chefs de service de la DRH

→ Formation sur outils et méthodes

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

→ Groupe codev interopérateurs

→ Intervention du pôle coaching MTES

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

Cadres et managers

- Coaching individuel

Coaching de prise de poste et coaching de réassurance

- Types de contrats

6 / 7 séances d'une heure trente

- Durée et nombre de séances prise en charge

/

- Coaching collectif

Demande formulée par DG ou un directeur ou la DRH

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

Pas d'intervention en médiation

- Recrutement des clients

/

OFFICE NATIONAL DES FORÊTS (ONF)

LE PÔLE

- Historique

Création en 2006 du pôle de coaching interne

- Positionnement administratif et rattachement

→ DRH

→ Département du Développement RH

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

→ Diagnostic

→ Coaching individuel

→ Coaching court par skype (nouveau)

→ Coaching d'équipe

→ Co-développement

→ Médiation

→ Autres actions pilotées par la responsable accompagnement managérial :

- Participation au dispositif de formation managériale

- Revue des talents

- Création de viviers de managers

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

→ 5 coaches

- 1 à Paris, Strasbourg, Nancy

- 2 à Lyon)

→ Recrutement de 2 coaches et deux animateurs de CODEV finalisés en février 2020

→ 2 médiateurs

- 1 à Toulouse

- 1 au Puy

- Recrutement des coaches, formation, supervision

→ Les recrutements antérieurs se sont faits par candidatures spontanées, sans processus de recrutement spécifique.

→ Supervision: chaque coach choisit individuellement sa supervision, collective ou individuelle

→ Les coaches internes font ensemble des séances d'intervision lors de leur regroupement

- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne
- Marché public Accompagnement Coaching et Codéveloppement 2016-2019
- Nouveau marché notifié en janvier 2020.

- Articulation coaching externe-interne
- /

- Bilan annuel de l'activité
- 40 coachings individuels par an, majoritairement réalisé en externe
- Environ 10 actions collectives par an

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)
- 2 regroupements physiques par an
- + 1 réunion skype
- Formation à la PCM par l'un des coachs interne certifié PCM

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences
- Convention en cours avec le MAA pour coaching croisés
- Collaboration Codev avec IGN et autres EP

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »
- Tous les managers peuvent prétendre au coaching
- Le pôle de coaching interne coach les managers intermédiaires
- Les cadres supérieurs sont accompagnés par les coachs externes
- Actions collectives: coaching, médiation, CODEV selon les besoins.
- Les besoins remontent par les RH. Majorité de coachings de prise de poste et de coachings prescrits

- Coaching individuel
- En moyenne 6 séances de 2.5h

- Types de contrats
- Contrat tripartite systématique

- Durée et nombre de séances prise en charge
- /

- Coaching collectif

→ Peu d'expérience en dehors d'actions sur des équipes en difficultés

→ Durée de l'accompagnement très variable

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

Médiateurs rattachés au pôle accompagnement (formés à Dauphine)

- Recrutement des clients

Remontée des besoins par les RH, comme pour les coachings

INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE POUR L'AGRICULTURE, L'ALIMENTATION ET L'ENVIRONNEMENT (INRAE)

LE PÔLE

- Historique

INRAE (Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement) est un établissement de recherche résultant de la fusion de l'Inra et d'Irstea au 1er janvier 2020. Il est réparti sur de nombreux sites, avec un centre siège situé à Paris et Antony et 18 centres de recherche en France métropole et Antilles-Guyane. La plupart des unités de recherche d'INRAE sont en partenariat avec d'autres établissements d'enseignement supérieur et/ou de recherche.

Depuis plusieurs années la DRHDD de INRAE a positionné un pôle dédié aux problématiques d'engagement managériale et de transformation des organisations du travail (2016) au sein de son département de développement RH.

- Positionnement administratif et rattachement

Le pôle Management et Organisations (M&O), spécialisé dans l'accompagnement de l'innovation managériale et l'évolution des organisations est composé de 5 personnes. Il est placé au sein de la Direction des Ressources Humaines et du Développement Durable (DRHDD) d'INRAE dans le département Développement des Ressources Humaines (DevRH). La responsable du pôle M&O est Ines Maranon (ines.maranon@inrae.fr), coach professionnel depuis 2015.

L'activité du pôle M&O s'inscrit dans la politique RH INRAE, et son expertise s'adresse en particulier aux encadrants. Il s'agit d'assister la hiérarchie dans sa prise de décision en matière de management et d'organisation. Les missions du pôle M&O sont :

1. Développer la culture et les bonnes pratiques managériales
2. Accompagner le développement des compétences et la construction des parcours
3. Soutenir des parcours des cadres supérieurs et des hauts potentiels
4. Accompagner les transformations institutionnelles et les évolutions des organisations du travail
5. Appuyer les changements organisationnels pour favoriser des organisations robustes et agiles

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

Le pôle Management et organisations (M&O) anime deux réseaux de consultants internes (12 personnes à temps partiel dont 4 coachs). L'action des coachs professionnels s'inscrit dans le cadre d'une démarche globale d'accompagnement des changements d'organisations et de pratiques professionnelles et/ou managériales. L'offre de coaching internes est intégrée en complément des accompagnements mis en place pour les acteurs RH. Elle s'inscrit notamment dans :

- Le plan de développement des compétences des managers,
- L'offre de consultance internes,

- En appui de projets de changement institutionnel,

Avec la COVID-19, il a été proposé à l'ensemble des encadrants INRAE un dispositif de soutien managérial proposé sous forme dématérialisé (cf. article revue spécialisés de l'ANACT). Le pôle M&O étudie les possibilités de pérenniser ces modalités d'accompagnement.

LE COACHING

Organisation de l'offre

Le pôle Management et organisations (M&O) pilote deux réseaux de consultants internes (12 personnes à temps partiel dont 4 coachs).

- Un réseau de consultants internes auprès des directeurs d'unité et directions CI-DU:
 - Profil : Anciens directeurs, ils sont formés à la psychosociologie des organisations
 - Services : accompagnements individuels pour les directeurs d'unité (prise de fonction, ...) et compagnonnage
- Un réseau de consultants internes auprès des collectifs CI -AC :
 - Profil : le réseau constitue un assemblage de compétences FRH, de responsables RH, de managers, de facilitateurs, de médiateurs et de coachs, responsables formation
 - Services : intervention en binôme auprès de directions ou de collectifs de travail constitués (coaching d'équipe, team bulding), en soutien d'animation de temps forts (préparation de bilan d'activité, animation d'assemblée générale), dans le cadre de projets de changement et d'aide à la réflexion participative sur l'évolution du travail (dont celle autour de la mise en place du travail à distance).

Types de contrats

L'intervention des consultants et coachs internes est définie en lien avec un commanditaire institutionnel. Elle donne lieu à l'établissement d'un contrat qui fixe les objectifs et les modalités de l'intervention (niveau de confidentialité, contrat tripartite, durée, soutien RH ou recours à des cabinets extérieurs si besoin...)

Durée et nombre de séances prise en charge

Les séances de coaching/consulting internes sont adaptées en fonction de la demande :

- Entretien court (2 séances)
- Coaching standard de 3 à 8 séances pour les projets de changement et coaching individuels
- Accompagnement post intervention 6 mois à un an après

L'intervention des coachs et consultants internes est pris en charge par la DRH DD INRAE et le coaching externe complémentaire ou associé peut être subventionné mais requière au moins 50% de financement de la part des personnes bénéficiaires

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

Un service de médiation interne spécifique se construit à INRAE au sein de la DRHDD

RESEAU INTERMINISTERIEL DE COACHS INTERNES DE LA REGION HAUTS-DE-FRANCE

LE POLE

- Historique

Un réseau interministériel de coachs internes a été créé en 2021, à l'initiative du SGAR de la PFRH par, le SGAR Hauts-de-France qui a mobilisé à cet effet l'enveloppe déconcentrée du FTAP.

La sélection des 14 coachs professionnels qui ont été formés et certifiés a veillé, outre le respect des attendus et la motivation pour une telle formation exigeante, à assurer une diversité des ministères d'origine et des départements d'exercice afin que les coachs puissent être aisément mobilisables par les services demandeurs.

Au travers d'une convention cadre, les partenaires s'engagent à favoriser la mise en place d'un réseau interministériel de coachs internes à l'échelle de la région des Hauts-de-France. Les partenaires mettent ainsi à disposition du réseau le ou les coachs interne (s) présent (s) dans leurs services pour intervenir au bénéfice d'autres structures et définissent une offre précise de prestations qui sera diffusée au sein de l'ensemble des services et opérateurs de l'État en région.

- Positionnement administratif et rattachement

Le réseau interministériel de coachs internes de la région Hauts-de-France est piloté par la PFRH Hauts-de-France.

Responsable : Raphaël GHYS, directeur de la PFRH

Pilotage : Cécile PAU, conseillère formation et coach certifiée

Contact : plate-forme-rh@hauts-de-france.gouv.fr

Activités (coaching individuel et collectif, co-développement)

Le réseau interministériel de coachs internes poursuit notamment les deux objectifs suivants :

- accompagner de manière collective ou individuelle la mise en place de nouvelles communautés de travail aux organisations et aux fonctionnements à redéfinir ;
- proposer aux cadres – ou s'ils le souhaitent – un accompagnement dans l'exercice de leurs responsabilités, qu'il s'agisse d'une prise de poste ou d'un processus de changement d'univers professionnel.

Concrètement, ce réseau permet de déployer les actions suivantes :

- Coaching d'équipe
- Coaching de codir, copil, cotech, etc
- Co-développement
- Facilitation de l'intelligence collective
- Ateliers d'idéation
- Coaching d'encadrants
- Prise de poste
- Coaching flash, micro-coaching

- Transition professionnelle
- Accompagnement des transformations
- Séminaires
- Organisation (nombre de coachs et d'ETPT, temps partiel)

Le réseau est constitué, à ce jour, de 14 coachs professionnels certifiés qui se sont engagés à participer au réseau et à prendre en charge un nombre minimum de coachings par an.

A noter que 6 coachs sont également formés à l'animation d'ateliers de co-développement, à la facilitation et à l'idéation.

- Recrutement des coachs, formation, supervision

Le SGAR Hauts-de-France prend en charge la supervision des coachs du réseau. Dans un souci de professionnalisation constante, les membres du réseau bénéficieront de formations spécifiques.

Une réunion mensuelle du réseau est prévue pour instruire les demandes d'accompagnement reçues et favoriser une approche collective, ainsi qu'une dynamique de parangonage.

Les ressources seront mises en commun dans un espace numérique dédié au réseau (en cours de construction).

- Coaching externe / marchés publics / articulation coaching externe-interne

Le réseau interministériel de coachs internes vise à accompagner les services et agents de la région dans le cadre des objectifs principaux indiqués *supra*.

De facto, la réunion mensuelle permettra d'apporter la réponse la plus efficiente aux demandes reçues : prise en charge par le réseau interministériel, coaching externe ou prestations via des marchés publics.

- Bilan annuel de l'activité

Le réseau interministériel de coachs internes de la région Hauts-de-France sera opérationnel au 1^{er} septembre 2021.

Une démarche d'évaluation permettra de mieux apprécier d'un point de vue qualitatif l'action du réseau interministériel de coachs internes.

Le coaching

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

Equipes, dirigeants et encadrement supérieur et intermédiaire prioritairement dans le cadre des transformations, réformes et modernisation de l'action publique.

- Coaching individuel

Agents impactés par les réformes ou voulant faire évoluer leurs projets professionnels (sur demande de leurs DRH, CMC, etc).

Agents souhaitant dépasser une situation professionnelle vécue comme limitante ou bloquante (sur demande de leurs DRH, chefs de services, CMC...)

Encadrant souhaitant développer son potentiel managérial.

Encadrant dans les problématiques liées à l'accompagnement au changement

- Type de contrats

Contrats tripartites

- Durée et nombre de séances prise en charge

Le premier contrat est établi sur la base de 8 séances d'1h à 1h30 (à l'exception de la première séance d'une durée de 2h à 2h30).

- Coaching collectif

Ils se font sur demande des directeurs, chefs de services, chefs de bureau.

Le contrat est établi en fonction de la demande.

Un diagnostic de service peut être réalisé pour préciser le type d'accompagnement nécessaire et affiner le nombre de séances à prévoir.

Le co-développement et la facilitation

Des ateliers de co-développement interministériels sont proposés régulièrement par la PFRH Hauts-de-France.

Sur demande des services, les animateurs peuvent intervenir en fonction des besoins : co-développement, idéation, facilitation d'intelligence collective, séminaires...

BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE (BNF)

LE PÔLE

- Historique

Élaboration d'un projet de coaching interne dès 2004 (exemple de la RATP) premiers accompagnements collectifs d'unités à la BnF (2350 personnels), puis développement des groupes d'échanges de pratiques, nomination d'un responsable «innovation» auprès de la DG en 2015, puis rattachement des parcours de formation individualisée encadrants au coach interne en 2016 et développement d'un réseau de facilitateurs en 2017.

- Positionnement administratif et rattachement

Le sponsor est le directeur général. Le coaching est rattaché à la DRH.

Responsable : est responsable du coaching interne et est coach interne.

La coach interne s'occupe de formations au management, d'accompagnement, supervision de coachs externes et d'accompagnements collectifs, coaching individuel et ateliers d'échanges de pratique (pratique narrative)

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

→ 20 à 25 missions de coaching individuel par an (identité, posture, développement personnel, développement des compétences managériales, gestion de situations de crise ou à fort enjeu).

→ Visibilité du coaching lors de l'arrivée des nouveaux entrants où la coach présente aussi le suivi des parcours encadrants

→ Pour le coaching collectif : pour l'essentiel prestations extérieures.

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

/

- Recrutement des coachs, formation, supervision

/

- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne

/

- Bilan annuel de l'activité

Remis au DRH, éléments quantitatifs anonymisés et signaux faibles

/

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

/

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

/

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

/

- Coaching individuel

/

- Types de contrats

/

- Durée et nombre de séances prise en charge

/

- Coaching collectif

/

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

/

- Recrutement des clients

/

POUR ALLER PLUS LOIN

**Tour d'horizon des pôles dans les Fonctions Publiques Hospitalière
& Territoriale**

ASSISTANCE PUBLIQUE – HOPITAUX DE PARIS (APHP)

LE PÔLE

- Historique

Pôle de coaching créé en 2008, principalement dirigé vers les cadres intermédiaires

- Changement et élargissement de la cible en y intégrant
 - des médecins en 2019, dont des responsables managériaux (ex : responsables de services)
 - des cadres dirigeants (ex : directeurs fonctionnels dans les GHU), depuis 2017
- Développement des coaching d'équipe

- Positionnement administratif et rattachement

Rattachement de l'activité de coaching au département de l'accompagnement managériale et des mobilités (DAMM) à la Direction des Ressources Humaines de l'AP-HP (responsable du département : Mme Laurence SARTON)

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

- Coaching individuel
- Coaching collectif
- Développement RH et QVT
- Conseil mobilité

Nb : la médiation est hors du champ de compétence du département

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

- 15 coachs internes dont deux à temps plein, positionnées dans le département, les autres disposant d'une lettre de mission pour une activité de coaching entre 10 à 20% de leur temps
- Diversité professionnelle de l'origine professionnelle des coachs : médecins, psychologues, cadres de santé, assistantes sociales.
- Diversité des parcours de formation des coachs (université , écoles de coaching généralistes , écoles spécialisées, pratiques narratives...)

- Recrutement des coachs, formation, supervision

Critères :

- Personnels actifs et retraités de l'AP-HP
- Profils divers
- Formation au coaching et travail personnel
- Pratique de l'accompagnement et/ou responsabilité managériale

Supervision collective à caractère « obligatoire » ; supervision individuelle, de binôme pour le coaching d'équipes

Formation annuelle (ex :2020 : systémique paradoxale Palo Alto)

- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne

Marché de coaching collectif avec possibilité binôme coach externe/ coach interne

- Bilan annuel de l'activité

En 2019

- 40 coachings individuels
- 5 coachings collectifs
- 40 coachings individuels pour les trois premiers mois de 2020.

En 2020

- 20 coachings individuels de médecins
- 25 coachings individuels de cadres issus des autres filières

1^{er} trimestre 2021

- 58 coachings individuels
- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

Toutes les demandes de coaching remontent au département pour réaffectation dans le réseau selon une logique multi critères

- Réunions de réseau (environ 4 à 5 /:an) sur une journée
- Intervisio
- Relations inter individuelles entre coachs

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

Convention de partenariat de coachings croisés individuels avec le Ministère

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

Tous agents de toutes filières professionnelles :

- Personnels médicaux (praticiens hospitaliers, chefs de service...)

Cadres de santé, cadres administratifs, techniques, ...

en situation de management hiérarchique, de gestion de projet ou coordination

Les demandes sont faites directement par le futur bénéficiaire au département ou à la demande sa hiérarchie

Modalités de recrutement des « clients »

- Bouche à oreille entre bénéficiaires et entre commanditaires – prescripteurs

- Contacts auprès des cadres dirigeants
- Présentation de l'offre, diffusion de la plaquette de présentation

- Coaching individuel

6 à 10 séances (max) en moyenne

1h30 en général

- Types de contrats

Contrat bi ou tripartite

Volonté de développer/ systématiser les contrats tripartites

- Durée et nombre de séances prise en charge

Définis au moment de l'élaboration du contrat

- Coaching collectif

- Entretiens individuels préalables pour affiner la demande

- Contrat d'intervention

- Intervention en binômes internes, externes, ou mixtes

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

Prise en charge dans un autre département

- Recrutement des clients

/

CENTRE NATIONAL DE GESTION (CNG)

LE PÔLE

- Historique

En 2007, recrutement de 4 coachs seniors issus du secteur privé et formation de 2 fonctionnaires au métier de coach (dans le contexte du Plan « Hôpital 2007 »).

En 2009 et 2010, élargissement de l'offre du CNG à « tout professionnel qui souhaite bénéficier des dispositifs de conseil, orientation et accompagnement » et nomination d'un gestionnaire de dispositifs d'accompagnement.

En 2012, renforcement de la communication, actualisation du site internet et enquête de satisfaction.

En 2013, mise en place d'ateliers collectifs et de co-développement. Colloque sur l'accompagnement professionnel pour le personnel de la FPH.

En 2016, proposition systématique de coaching individuel pour des prises de postes clés.

En 2017, multiplication des ateliers collectifs et de co-développement et accompagnement des commanditaires dans

la réflexion, le cadrage et le choix des prestataires pour la réalisation d'accompagnements d'équipes.

1.500 accompagnements réalisés depuis 2007 dont 16% pour des recherches d'affectation.

- Positionnement administratif et rattachement

Le CNG est un établissement public qui gère 3 corps de directeurs (directeurs d'hôpital, directeurs d'établissements sanitaire, social et médico-social et directeurs des soins) et les praticiens hospitaliers relevant de la FPH.

Il est doté d'une unité « mobilité et développement professionnel » en 2007 avec une équipe de 6 coachs et d'une responsable d'équipe, Mme Patricia Vigneron, et d'une gestionnaire des accompagnements.

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

/

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

/

- Recrutement des coachs, formation, supervision

/

- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne

/

- Bilan annuel de l'activité

/

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

/

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

/

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

/

- Coaching individuel

/

- Types de contrats

/

- Durée et nombre de séances prise en charge

/

- Coaching collectif

/

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

/

- Recrutement des clients

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU FINISTÈRE

LE PÔLE

- Historique

Depuis plusieurs années le coaching est positionné à la fois auprès du DGS pour les cadres dirigeants (DGS, DGA, directeurs) et intermédiaires (Chefs de service) et auprès de la DRH pour les responsables d'équipe.

- Positionnement administratif et rattachement

Mme Véronique LE ROUX, Coach rattachée au Directeur général des services propose aux cadres dirigeants et intermédiaires des ateliers de co-développement managérial, des coachings individuels et d'équipe, et des conseils en communication managériale.

Une deuxième Coach, Mme Catherine Haguet, rattachée à la DRH, accompagne les managers de proximité (responsables d'équipes).

Aujourd'hui, avec la COVID-19, il a été proposé aux cadres dirigeants de la collectivité territoriale des cercles de réflexivité (à 4 ou 5) sur le mode du co-développement.

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

Plus de 80 % des coachings individuels de managers de direction et intermédiaire sont réalisés en interne.

Les coachings externes sont de plus en plus réalisés en coopération interne-externe, à deux coaches.

En lien avec le contexte (confinement, télétravail) générateur d'incertitudes, et face au constat d'un développement des situations de tensions managériales, Véronique Le Roux a démarré cette année 2021 une formation en médiation.

- Développement de « Fabriques du changement » :

Elles s'inscrivent dans le cadre d'une démarche globale d'accompagnement des changements d'organisations et de pratiques professionnelles et/ou managériales.

Elles s'appuient sur les techniques de participation collective issues des groupes de co-développement.

Elles constituent un mode d'accompagnement au changement, innovant, mis en place sous cette forme, expérimentale, à l'automne 2018 dans le cadre de la mise en place des Revues d'Organisation et de Processus des Directions Territoriales d'Action Sociales.

Les Fabriques du changement permettent :

De travailler les postures individuelles et collectives

D'identifier points de vigilances et pistes de progrès

D'accompagner le portage par l'encadrement du processus de changement auprès des équipes

De déterminer un plan d'actions à présenter aux élus en Bureau.

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

Deux coaches internes :

- Une rattachée au Dgs : 80 %
- Une rattachée à la DRH : temps plein

- Recrutement des coaches, formation, supervision

Le recrutement des 2 coaches s'est effectué en interne.

La Coach interne rattachée au Dgs était précédemment Directrice de l'Assemblée et du Partage de l'Information.

La Coach interne rattachée à la DRH était précédemment psychologue pour enfants.

Chacune des coaches est supervisée par un superviseur de son choix.

L'une a été formée par l'Académie du Coaching à Paris (école de François Delivré) en 2017.

L'autre, en 2019, par le CNFPT. Actuellement elle complète sa formation à Nantes, chez Holonomie (Coach and Team)

- Coaching externe / Marchés publics / Articulation coaching externe-interne

C'est la DRH qui gère, entièrement seule, la rédaction, la passation et le suivi des marchés publics de coaching.

La Coach interne de la Dg travaille régulièrement en coopération avec des coaches externes dans le cadre des accompagnements d'équipes.

- Bilan annuel de l'activité

Année 2020 :

- Co-développement professionnel et managérial

Constitution de groupes de 4 personnes pour des « CODEV » à distance via Teams, dans le cadre du contexte covid.

8 groupes de 4 personnes, un atelier par mois, sur 9 mois.

- Coachings

10 cadres dirigeants accompagnés en coaching interne et un coaching de binôme.

Une cinquantaine d'entretiens individuels avec des managers de direction et intermédiaires (Chefs de service)

- Fabriques du changement

Deux autour de la relation DTAS- Directions thématiques du secteur social (Charte de fonctionnement)

Une sur le domaine de l'enfance avec la DG

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

/

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

/

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

La plus grande discrétion est assurée concernant l'accompagnement des Cadres dirigeants.

Des réponses ponctuelles sont également apportées, à la demande.

Les Dirigeants contactent spontanément la Coach interne de la Dg par mail ou téléphone.

Lors des « Rencontres managériales » annuelles, des flash 'Coachings sont proposés par la Coach de la Dg, ainsi que des ateliers de co-développement qui permettent de recruter de nouveaux clients parmi les cadres intermédiaires (Chefs de service).

Le bouche-à-oreille joue également beaucoup.

Une information est proposée sur l'intranet et dans le magazine interne.

- Coaching individuel

/

- Types de contrats

Tous les contrats d'engagements de la Coache de la Dg sont tripartites : coach-coaché-N+1

La Coache interne de la DRH contractualise depuis mai 2021 : coach-coaché-DRH (auparavant, il n'y avait pas de tripartite)

- Durée et nombre de séances prise en charge

La durée des accompagnements est estimée par la Coache.

Cela peut aller de 4 séances à une douzaine selon la complexité de la situation traversée par la personne coachée.

- Coaching collectif

La majorité des coachings collectifs s'effectue en externe.

Seule la Coache rattachée à la Dgs travaille en coopérations avec des coaches externes sur des accompagnements d'équipe.

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

/

- Recrutement des clients

/

VILLE DE PARIS

LE PÔLE

- Historique

→ Le 1^{er} coach a été recruté par la ville de Paris en 2005 (agent contractuel) pour intervenir en coaching auprès des cadres dirigeants. Il est alors rattaché au SG. Création en 2011 d'une université des cadres et création d'un pôle de coaching avec 3 coachs au sein de cette université composée de 7 personnes au total). L'université des cadres a pour objectif d'animer des conférences, des séminaires, de proposer des échanges de pratiques et de répondre aux besoins des directions.

→ La Ville de Paris compte 55000 agents dont 5000 cadres potentiellement concernés par le coaching.

- Positionnement administratif et rattachement

Mme Séverine DAUSSEUR est responsable de la Mission management et du réseau des coachs. Le Pôle de coaching est rattaché à la DRH.

- Activités (coaching individuel, collectif, médiation...)

80 coachings individuels par an environ (6 à 8 séances) dont 40 sont assurés par les coachs internes.

Pour les coachings collectifs, 6 réalisés en 2019 dont 2 par les coachs internes et 4 par le prestataire (OASYS).

Les interventions ne sont pas que du coaching individuel ou collectif mais peuvent être également des séminaires ou de la formation

- Organisation (nombre de coach et d'ETP, temps partiels)

→ 2 coachs à temps plein au sein de la mission management (+ 1 coach en formation au sein de la mission)

→ 4 coachs à temps plein dans 4 directions différentes.

- Recrutement des coachs, formation, supervision

Les dernières formations des coachs internes de la ville de Paris ont porté sur le co-développement, l'élément humain ainsi que sur l'analyse transactionnelle.

- Coaching externe / marchés publics/ articulation coaching externe-interne

/

- Bilan annuel de l'activité

→ 80 coachings individuels par an environ (6 à 8 séances) dont 40 sont assurés par les coachs internes.

→ Pour les coachings collectifs, 6 réalisés en 2019 dont 2 par les coachs internes et 4 par le prestataire (OASYS).

→ Les demandes de coachings sont exprimées par les directions en faveur des directeurs, sous-directeurs et chefs de service (parfois des agents de catégorie B, qui sont chefs de service).

- Fonctionnement du pôle (réunions, formation continue, séminaires ...)

/

- Relations avec autres ministères, établissements publics / agences

/

LE COACHING

- Population accompagnée et modalités de recrutement des « clients »

/

- Coaching individuel

/

- Types de contrats

- Durée et nombre de séances prise en charge

- Coaching collectif

LA MÉDIATION

- Nature et organisation administrative et fonctionnelle de l'activité, des médiateurs

/

- Recrutement des clients

REMERCIEMENTS



Ce recueil du coaching professionnel n'a pu voir le jour qu'avec la participation active de la communauté interministérielle des responsables de pôles de coaching. Qu'elle soit ici remerciée dans son ensemble ainsi que plus particulièrement celles et ceux qui ont contribué activement au sein des groupes de réflexion sur les différentes thématiques liées à la réalisation de ce guide, notamment :

Myriam Revel, Véronique Massenet, Catherine Perry, Géraldine Lacroix, Sophie d'Herbement, Sulla Jésop, Valérie Roué, Francine Redoutey-le-Bleis, Sophie Vuccino, Juliette Fesigny, Aurélie Pentel, Claire Duvignacq, Marianne Bertrand Gautier, Maryne Fouques, Gildas Branellec, Guillaume Detoc, Gaël Bernicot, Julien Nesson et Lucien Renucci.

La coordination et la réalisation de ce recueil ont été effectuées sous l'égide de la Direction interministérielle de la transformation publique et le pilotage de Thierry Vautrin.



MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Ce rapport fait partie d'un projet
pilote par la DITP.
www.modernisation.gouv.fr

Novembre 2021