

Groupe ICN - Ecole de Management  
L'Ecole du Coaching

# « QUELLES DECLINAISONS POUR LE COACHING AUJOURD'HUI ET DEMAIN DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES ? »

Mémoire réalisé dans le cadre  
de la certification au métier de coach

Sous la direction de Sybil PERSSON  
Directrice de l'Ecole du Coaching  
Professeur associé  
Groupe ICN Ecole de Management

**Jeannine DREYER**  
Octobre 2009

*« L'obstacle est matière à action »*

Marc Aurèle

*« Au milieu de la difficulté se trouve l'opportunité »*

Albert Einstein



A ma fille

# SOMMAIRE

<b>Résumé</b>	4
<b>Remerciements</b>	5
<b>Introduction</b>	6
<b>1. Etat des lieux</b>	8
1.1 La fonction publique territoriale	8
1.1.1 La fonction publique	8
1.1.2 La fonction publique territoriale	8
1.2 Le management des collectivités territoriales	10
1.3 Et le coaching	12
<b>2. L'offre de formation</b>	13
2.1 L'offre de formation dans le domaine du coaching	13
2.1.1 Le CNFPT	13
a. L'établissement	13
b. La formation au CNFPT	13
2.1.2 Les autres organismes	14
2.2 L'analyse de cette offre au regard de la demande	15
2.2.1 Le public visé	15
2.2.2 La réponse	15
2.2.3 La formation action	16
<b>3. Les tendances</b>	18
Le secret	18
Coaching interne et/ou coaching externe	19
3.1 Coaching interne	20
3.1.1 Définitions et positionnement	20
3.1.2 Le recrutement	21
3.1.3 Expériences	22
3.2 Coaching externe	24
3.2.1 Définitions et positionnement	24
3.2.2 Le recrutement	24
3.2.3 Expériences	25
<b>Conclusion</b>	27
<b>Bibliographie</b>	29
<b>Annexe 1</b>	30

## RESUME

Les changements qui s'opèrent dans les collectivités territoriales représentent une évolution de la culture de la Fonction Publique Territoriale et impliquent une transformation de la perception même du service public. Il est nécessaire d'accompagner ces évolutions face au changement.

Le coaching est une des voies pour mobiliser durablement les ressources humaines et accompagner les parcours professionnels des fonctionnaires territoriaux. Outre le recours à des prestataires externes, les collectivités font également le choix de structurer en interne cette fonction.

**Mots clés :** coaching – fonction publique territoriale – collectivités territoriales - changement

## REMERCIEMENTS

Je remercie tout particulièrement :

- Philippe GAREL, directeur de l'agence d'EUROVIA Ludres, qui est à l'origine, sans le savoir, de cette aventure
- Sylvain SEIGNEUR, qui m'a accompagné dans cette aventure
- Sybil PERSON et Laurent GOLDSTEIN, qui m'ont accepté à l'Ecole du Coaching et qui y ont été mes maîtres durant cette année.

Je remercie également pour leurs richesses et leurs présences Carole, Chakib, Chantal, Estelle, Etienne, Jean-Claude, Linh, Marie, Philippe, les deux Serge, Sophie, Stéphanie, Véronique.

## INTRODUCTION

Cadre de la fonction publique d'Etat à la direction départementale de l'équipement au début de ma carrière pendant 10 ans, puis ingénieur dans la fonction publique territoriale depuis une quinzaine d'années dans diverses collectivités territoriales, principalement des conseils généraux, j'ai assisté à de nombreux changements et le principal de mon point de vue concerne le rapport à l'humain dans les différentes institutions que j'ai fréquentées.

Pendant ces 25 années de service public, j'ai pu constater une perte de sens dans les organisations, laquelle a diminué à la fois l'efficacité du management et le plaisir au travail. J'ai également pu constater le repli sur soi dans la vie quotidienne qui aboutit à une (non) communication où l'individualisme transforme la prise en compte de l'autre en luxe aléatoire. Ces changements rapides sans repères stables n'épargnent pas les collectivités et y deviennent la règle du jeu dominante.

La règle du jeu doit changer. En terme de management, le coaching pourrait être un des éléments pertinents au sein de cette nouvelle donne. Il semble être en mesure de réconcilier la recherche pragmatique de résultats opérationnels concrets et celle de relations humaines plus authentiques. Il semble également d'une part, pouvoir redonner du sens aux actes mécaniques que nous réalisons au quotidien dans notre vie professionnelle ou personnelle et d'autre part, nous encourager à nous intéresser à notre espace intérieur et à celui des autres.

La formation que je viens de suivre à l'Ecole du Coaching est arrivée à une période de ma vie où le chemin professionnel que j'étais en train de suivre devenait de plus en plus chaotique. Il fallait faire une halte afin d'être à même de poursuivre ce chemin de manière plus sereine.

C'est la raison pour laquelle, j'ai décidé, pour ce mémoire de fin de formation, de saisir l'opportunité de réfléchir à la place du coaching aujourd'hui en tant qu'outil de développement des potentialités des agents des collectivités territoriales mais aussi d'accompagnement des changements. Je n'évoquerai pas le coaching, à l'attention d'un public spécifique, mis en oeuvre par certaines collectivités territoriales dans le cadre de politiques publiques telles l'insertion ou le retour à l'emploi.

Autant le dire tout de suite, la tâche n'a pas été simple. Le coaching est encore tabou dans la fonction publique territoriale.

Ainsi, après avoir établi un état des lieux principalement quantitatif de la fonction publique territoriale et de l'évolution de son mode de management, je ferai un point sur l'offre de formation à destination des agents territoriaux et en relation avec le domaine du coaching en essayant de comprendre si celle-ci répond aux changements qui s'opèrent dans les collectivités territoriales. Enfin, j'exposerai les tendances en terme de coaching (interne ou externe) qui se développent dans celles-ci.

*« Vivre dans la revendication constante de son bonheur, revient à être victime de ses attentes... Accueillir toute situation comme occasion de se transformer, c'est grandir véritablement »*

Yvan Amar

# 1. ETAT DES LIEUX

## 1.1 La fonction publique territoriale

### 1.1.1 la fonction publique

La fonction publique française, au sens strict, comprend l'ensemble des agents occupant les emplois civils permanents de l'Etat, des collectivités territoriales (communes, départements ou régions) et de certains établissements publics hospitaliers.

Certains sont titulaires, d'autres sont employés par contrats (les « contractuels »).

Ils travaillent pour l'administration centrale, ou pour ses services déconcentrés (à l'échelon régional ou départemental), ou encore au sein d'établissements ayant une mission de service public (organismes de Sécurité sociale, établissements d'enseignement de recherche ...).

Il existe en France trois grandes fonctions publiques :

- la fonction publique d'État,
- la fonction publique territoriale
- la fonction publique hospitalière

qui, ensemble, totalisent près de 5 millions de fonctionnaires.

### 1.1.2 la fonction publique territoriale

26 régions, 100 départements, 36 670 communes, 20 000 organismes publics intercommunaux ou locaux, 190 offices publics d'habitation à loyer modéré, sont autant de structures territoriales qui doivent permettre de répondre aux attentes des citoyens pour remplir de façon satisfaisante les missions extrêmement variées de service public qui leur sont confiées par la loi.



Troisième volet de la décentralisation (1982), la création de la fonction publique territoriale (1984) a suivi les lois de transfert de compétences (1983) confiant aux collectivités locales la responsabilité de services d'intérêts locaux. La fonction publique territoriale en proportion croissante, représente plus du quart de l'ensemble des fonctionnaires. Elle comprend près de 1 700 000 agents dont :

- 9% appartiennent à la catégorie A (soit environ 150 000 cadres)
- 14% à la catégorie B (cadres intermédiaires)
- 77% à la catégorie C (exécutants)<sup>1</sup>.

La répartition par structure se fait de la manière suivante :

- 66,7 % travaillent dans les communes
- 12,3 % dans les structures intercommunales
- 15,6 % dans les conseils généraux
- 1,3 % dans les conseils régionaux
- le reste (4,1 %) dans les divers organismes publics (caisses des écoles, centres communaux d'action sociale, centres départementaux de gestion, centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), ...)

Plus de 20 000 personnes ont rejoint les rangs de la fonction publique territoriale en 2008 principalement dans les services sociaux et ceux de la petite enfance. Les plus gros recruteurs sont les petites communes, les grandes agglomérations et les conseils généraux. Par ailleurs, du technicien à l'ingénieur, les collectivités territoriales ont les pires difficultés à attirer des spécialistes. Et face à l'informatisation galopante et l'essor de l'administration électronique, les postes autour des métiers informatiques ont du mal à être pourvus.

La particularité principale de l'organisation de la fonction publique territoriale par rapport aux organisations privées tient de la direction bicéphale, entre le fonctionnaire et le politique.

---

<sup>1</sup> Source site CNFPT – Centre National de la Fonction Publique Territoriale

## 1.2 Le management des collectivités territoriales

La décentralisation et la réforme de la Fonction Publique Territoriale impliquent des changements fondamentaux dans les collectivités territoriales et notamment en terme de management. Le passage d'une logique de gestion administrative à une logique d'objectifs et de résultats accompagne ces différentes mesures de transformation et de modernisation. En même temps, une certaine liberté de gestion des moyens, avec la fongibilité asymétrique, donne au manager public une plus grande marge de manœuvre dans la conception et la mise en place d'une organisation adaptée à ses objectifs et à son contexte.

Les évolutions des attentes et des besoins des utilisateurs, la mise en place des démarches qualité et le besoin pressant de maîtriser le coût des services publics exigent un renforcement du management opérationnel et la mise en place d'outils de pilotage et de contrôle. Parallèlement, le manager public doit intégrer une nouvelle gestion des agents, en particulier les évolutions en matière d'emploi et de carrière, les entretiens d'évaluation, la rémunération au mérite... et participer au développement de leurs compétences.

Ces changements représentent une évolution profonde de la culture de la fonction publique et impliquent, dans certains cas, une transformation de la perception même du service public. Une évolution aussi fondamentale suscite bien légitimement des craintes, de la résistance et même de l'opposition ouverte de la part des agents et de leurs représentants. Pour faire face à cette réaction et pour répondre aux incertitudes et aux réserves des agents publics, le manager doit être à l'écoute de son équipe et développer des qualités de leadership pour leur communiquer sa vision et les fédérer autour du projet de service public.

- Comment faire évoluer les pratiques de management opérationnel pour intégrer, promouvoir et accompagner le changement ?
- Comment établir un projet adapté aux spécificités du service public ? Comment appréhender et gérer les risques ?
- Comment identifier et anticiper les transformations à opérer et maîtriser la dimension organisationnelle du projet ?

- Comment piloter le changement et mettre en place les outils nécessaires ? Quel est le rôle des managers dans la gestion d'un projet de changement dans une collectivité territoriale ?
- Comment prévoir les craintes des agents et y répondre ? Comment réagir face à la résistance ou l'opposition ?
- Comment articuler « leadership » et « management » dans la conduite d'un projet de changement ?
- Comment réagir face à une situation de crise ?

Autant de questions, que les managers de la fonction publique territoriale se posent pour mettre en place des projets de transformation, préparer et accompagner l'évolution de leurs équipes face au changement ; « *Le coaching accompagne le management dans les changements* »<sup>1</sup>. Le coaching a toujours été associé à la notion de changement et à la nécessité d'accompagner ce processus.

Mais, entre une logique d'administration et une logique de management peut aussi se concevoir une approche statutaire permettant de protéger les fonctionnaires des changements politiques. Le statut est, certes, considéré comme le principal handicap de la fonction publique en terme de ressources humaines mais n'est pas un obstacle à une gestion dynamique de celle-ci, de même que la notion de métiers ne s'oppose pas à celle de cadres d'emplois, le statut n'empêche pas de s'intéresser aux métiers et aux compétences.

La mise en œuvre de démarches de gestion prévisionnelle doit permettre à l'administration de produire aujourd'hui les situations de travail et les compétences dont elle aura besoin demain, car ce sont bien les agents actuels qui constituent l'essentiel des effectifs et des compétences à moyen et long terme.

La recherche de la meilleure adéquation possible entre les besoins des services et les ressources humaines et l'amélioration de la qualité des prestations donnent son sens à la gestion des ressources humaines et au développement social qui considèrent les agents comme des ressources à développer et pas uniquement des ressources à gérer.

---

<sup>1</sup> Louis Gallois, Président de la SNCF, Préface « *Le coaching en interne* » d'Annick Richet, p. 9

Aussi le développement du coaching traduit-il souvent une certaine carence des directions et des élus à bien diriger leurs collaborateurs. Les collectivités territoriales sont des lieux hybrides où les contractuels sont mêlés aux fonctionnaires, où les administratifs sont liés aux politiques. Les contractuels peuvent être facilement congédiés lorsqu'ils ne sont pas assez dociles pour cautionner certains agissements qu'ils qualifient « d'anormaux ». Pour le fonctionnaire, s'il n'est pas assez « docile », commence une entreprise de placardisation souvent proche du harcèlement moral. Dans ces situations, partir ou affronter avec un coach ? C'est ce qu'a tenté Chrystelle, chargée de communication dans un conseil général<sup>1</sup>. L'idée d'un coaching a émergé. Sa collectivité en avait les moyens. Aujourd'hui avec le recul d'un dénouement heureux, le coach de Chrystelle l'a aidé à remettre chacun à sa place. Elle est restée dans sa collectivité et sur son poste. Malheureusement, la majeure partie des cadres territoriaux ne bénéficie pas de cette chance d'être accompagnée dans ces situations difficiles.

### 1.3 Et le coaching

Le coaching est l'accompagnement « *d'une personne, dans un cadre contractuel, pour lui permettre de mettre en œuvre ses capacités, d'atteindre ses objectifs de donner forme et corps à ses envies* »<sup>2</sup>.

Quelle que soit la structure, qu'elle soit privée ou publique, de plus en plus d'organisations de nature professionnelle ou assimilable ont intégré cette prestation d'accompagnement qu'est le coaching en organisant la complémentarité entre intervenants externes et internes. Que ce soit dans le privé ou le public, la pratique du coaching en interne exige l'excellence et de la part des entreprises ou des collectivités, le respect de principes déontologiques.

Là où pour les premières, en tous cas pour les grandes, il existe une véritable culture du coaching admise, professionnelle et structurée, il n'en est pas de même pour les secondes où cela semble davantage relever du gadget. Si une évolution positive ne fait pas de doute, sa mise en œuvre demeure encore très inégale, notamment en raison du poids des structures issues du passé. Les évolutions les plus sensibles, en terme de pratique, s'observent bien souvent dans les collectivités dont plusieurs membres de l'encadrement ont vécu, au cours de leur parcours professionnel, une immersion dans le secteur privé.

Mais qu'apporte la formation dans ce domaine ?

---

<sup>1</sup> Philippe Desgraupes & Jean Michel Morin, *La face cachée du coaching - 40 expériences décryptées*, p130-131

<sup>2</sup> Daniel Chernet, *Coacher avec l'analyse transactionnelle*, p. 1

## **2. L'OFFRE DE FORMATION**

### **2.1 L'offre de formation dans le domaine du coaching**

#### **2.1.1 Le CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale)**

##### **a. L'établissement**

Par ses missions essentielles de formation et de régulation des carrières, le CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) est au cœur des projets de modernisation du service public local.

Le CNFPT est un établissement public unique, paritaire et déconcentré, au service des collectivités territoriales et de leurs agents. Il est chargé de la formation et de la professionnalisation de l'ensemble des personnels des collectivités locales (1,7 millions d'agents), de l'organisation de certains concours et examens de la fonction publique territoriale, de la régulation de l'emploi et des carrières des cadres des collectivités locales.

Pour mettre en oeuvre ces missions, les recettes de l'établissement sont principalement constituées par une cotisation obligatoire s'élevant à 1% de la masse salariale des collectivités locales.

Il est l'interlocuteur privilégié, au quotidien, des collectivités territoriales. 29 délégations régionales et leurs antennes départementales, 8 centres interrégionaux de concours, 4 écoles nationales d'applications des cadres territoriaux (ENACT) et l'institut de formation des cadres supérieurs (INET) sont, sur le terrain, les partenaires des collectivités.

##### **b. La formation au CNFPT**

En terme de formation, toutes les thématiques utiles aux agents des collectivités sont dispensées par cet établissement ; de l'environnement à l'enfance en passant par le génie technique, l'Europe ou la restauration collective. Le management trouve aussi sa place dans l'offre de formation. C'est dans ce domaine que le coaching amorce une timide percée.

Les actions de formation autour du coaching sont de trois types :

- le stage
- l'itinéraire
- la formation action

Les stages et itinéraires proposés en 2009<sup>1</sup>, à raison de 47 jours au total, et dispensés principalement par les ENACT, donc à l'intention des cadres territoriaux, sont les suivants :

- Développer les compétences et savoir-faire de vos collaborateurs : les outils du coaching
- Optimiser l'achat de prestations de coaching
- Pour un développement des potentiels et savoir-faire de vos collaborateurs : les outils du coaching
- Pratiques d'encadrement : analyse et coaching
- Itinéraire – coach interne
  - o Module 1 : S'initier au coaching interne
  - o Module 2 : S'entraîner au coaching
  - o Module 3 : Se perfectionner au coaching interne - séquence 1
  - o Module 4 : Se perfectionner au coaching interne - séquence 2

Cet itinéraire s'intègre dans un dispositif du CNFPT appelé « l'Ecole de la mobilité » créé il y a deux ans afin de participer au développement de la culture de la mobilité territoriale et à la mobilisation des compétences internes détenues par la fonction publique territoriale. Ce dispositif comprend deux itinéraires, celui de la mobilité et celui du coach interne.

Ces stages peuvent être complétés par des formations actions « à la carte » qui sont alors organisées par les délégations régionales du CNFPT lorsqu'une problématique particulière se fait jour.

### **2.1.2 Les autres organismes**

Parallèlement, les agents des collectivités territoriales ont également accès à une offre de formation issue d'organismes privés. Pour la thématique du coaching, des structures telles que le CFC, ACE, EFE, CEGOS, ASSENSIION...proposent des sessions spécifiques pour les cadres de la fonction publique sur des thématiques telles que :

---

<sup>1</sup> Site CNFPT – voir annexe 1

- coaching d'équipes – mobiliser, fédérer et motiver vos collaborateurs
- coacher ses collaborateurs
- ...

Ces formations, très coûteuses pour les collectivités, viennent compléter l'offre du CNFPT qui semble ne pas avoir toujours toute sa légitimité.

## **2.2 L'analyse de cette offre au regard de la demande**

### **2.2.1 Le public visé**

Ces formations s'adressent principalement aux directeurs des ressources humaines, aux directeurs généraux des services, aux acheteurs de formations, aux cadres dédiés au coaching des collectivités.

Depuis 3 ans, le coaching s'ancre dans les habitudes des collectivités territoriales. En effet, un tiers d'entre elles a recours à cette forme d'accompagnement individuel des cadres<sup>1</sup>, principalement des cadres confirmés des collectivités territoriales en situation d'accompagner des agents dans leur parcours professionnel ou leur recherche de performance.

Le coaching est une nouvelle voie, aux côtés de la formation, pour mobiliser durablement les ressources humaines et accompagner les parcours professionnels. Après avoir recouru à des prestataires externes, des collectivités font le choix aujourd'hui de structurer en interne cette fonction et les cadres désignés pour ce faire ont besoin de se professionnaliser en la matière. De plus, les encadrants souhaitent puiser dans l'approche de la démarche de coaching des éléments propres à optimiser leurs capacités managériales. C'est pour répondre à ces demandes que l'itinéraire coach interne du dispositif de l'Ecole de la mobilité a été mise en place.

### **2.2.2 La réponse**

L'offre du CNFPT répond prioritairement à la création de coaching interne par de grandes collectivités (Nice, Paris ou le Conseil Général de l'Essonne) avec des cadres dédiés à plein

---

<sup>1</sup> Bruno Morien - responsable de formation à l'ENACT de Montpellier chargé des ressources humaines

temps ou des managers coachs qui réalisent cet accompagnement en parallèle avec leur travail. Il s'agit bien, au travers de ces formations, de clarifier cette pratique, démystifier le rôle du coach notamment par sa déontologie et par la confidentialité des échanges avec celui-ci et aussi permettre au recruteur de coachs internes et l'acheteur de coachs externes d'accepter de ne pas avoir de retour.

Mais il semble ressortir que les collectivités territoriales font insuffisamment appel au CNFPT, en tant qu'organisme de formation, sur cette thématique du coaching. L'idée de recruter des coachs par le CNFPT, qui seraient mis à disposition des collectivités qui souhaiteraient un tel accompagnement, a aussi été envisagée mais n'a pas été suivie d'effet.

Il faut savoir que le Centre National de la Fonction Publique Territoriale pourrait être un magnifique outil au service des collectivités. Or, les véritables préoccupations des collectivités, tant du point de vue du management que d'autres thématiques utiles à la professionnalisation des agents de la fonction publique territoriale, ne sont pas prises en compte par cet établissement ou alors avec un certain laxisme, pour partie tout du moins. Mes sollicitations auprès de cet établissement dans le cadre de mes recherches pour la rédaction de ce mémoire me l'ont confirmé, même si mon parcours professionnel m'a vu évoluer au CNFPT pendant plus de 4 ans, me permettant de me créer un réseau interne mais aussi externe de professionnels de la formation. C'est d'ailleurs le réseau externe qui m'a permis d'apporter de la matière à ce travail de réflexion.

Dans le domaine du coaching en particulier, les collectivités territoriales font malgré tout peu appel au CNFPT, établissement pourtant institutionnel et privilégié pour la formation et la professionnalisation de l'ensemble des agents de la fonction publique territoriale. La démarche n'est pas portée de manière crédible et trop souvent encore considéré comme un « outil gadget ». Les services formation des collectivités territoriales s'organisent, sur le champ du coaching, soit en interne si la taille de la collectivité le permet soit avec l'aide de prestataires privés.

### **2.2.3 La formation action**

C'est peut être dans le cadre de formations actions que le CNFPT, par l'intermédiaire de ces délégations, est le plus sollicité.



C'est ainsi par exemple, après avoir constaté des signes d'épuisement professionnel des sapeurs-pompiers, un taux élevé d'absentéisme et une non appropriation d'un premier projet d'établissement, que le Service Départemental d'Incendie et de Secours (SDIS) des Pyrénées-Atlantiques a demandé de l'aide à l'antenne de Pau de la délégation régionale du CNFPT Aquitaine. Le SDIS 64 a souhaité adopter des outils de gestion de la performance et mieux prendre en compte les transformations liées à la départementalisation et à la dimension psychologique du métier de sapeur-pompier. Après avoir réalisé un diagnostic qui a amené l'équipe dirigeante à remettre en cause son mode de management, une formation action a été mise en place dont l'achèvement est prévu en 2010. Tout d'abord, un coaching collectif et individuel a été proposé aux cadres dirigeants avant que la démarche n'associe la centaine de cadres du SDIS qui en avaient validé les objectifs. Une information a également été diffusée à l'ensemble des agents (y compris les sapeurs-pompiers volontaires) afin de transmettre la culture du changement à tous. La démarche a contribué à redonner du sens au travail des agents et a permis également de travailler sur la souffrance au travail, présente dans un SDIS en raison de la nature même de ses activités. Un engagement important de chacun a été nécessaire pour mener le changement tout en continuant à assurer les missions quotidiennes du SDIS.

Les résultats ne peuvent pas encore être évalués mais l'équipe de direction semble plus soudée et a réussi à définir des objectifs concrets. Un psychologue du travail est également intervenu et le climat s'est amélioré.

### 3. LES TENDANCES

#### Le secret

La pratique du coaching semble encore rare ou moins développée dans l'administration territoriale que dans le secteur privé et le terme coach trop souvent connoté sportivement, mélange d'infantilisation et d'agressivité. Ce ne sont que quelques centaines de cadres, issus de collectivités telles les conseils régionaux ou départementaux où le taux d'encadrement est élevé, qui sont engagées dans de vraies démarches de coaching. Ce sont des privilégiés qui ont réussi à convaincre leur administration de leur offrir un consultant personnalisé. L'opération se fait en général dans le plus grand secret et les rémunérations des coaches passent souvent sur des lignes budgétaires malaisées à identifier. Bien que le coaching soit à la mode, le phénomène tarde à émerger dans les collectivités territoriales même s'il semble avoir des jours prospères devant lui. D'autant que d'une part, chaque élection, que ce soit municipale, cantonale ou régionale, apporte son lot de réorganisations et de défis et donc de changements et que d'autre part, les collectivités croissent en complexité relationnelle, organisationnelle et décisionnelle.

Il y a ces structures territoriales qui auraient pu faire appel à un coach pour leur directeur général des services (DGS) ou pour un de leur directeur général adjoint (DGA), mais qui ont préféré embaucher un(e) psychologue pour un « *accompagnement personnalisé* » des agents en difficulté.

Le sujet est tabou. Plusieurs raisons peuvent être avancées ; le coût d'une telle prestation (de 100 à 300 € l'heure), la peur de voir un collaborateur demander de nouvelles responsabilités, la mise en évidence d'une incompétence à travers une demande d'aide, mais aussi la nécessité de devoir expliquer à un élu, pas toujours au fait en terme de ressources humaines et de pratiques managériales, qu'il convient d'engager des financements pour des cadres plus performants.

Et pourtant, dans chaque collectivité territoriale, des cadres traversent un passage difficile ; manager du personnel est un exercice ardu. L'action d'un intervenant extérieur pour un accompagnement personnalisé peut être efficace : c'est le coaching. Bien entendu, le coaching

n'est pas la panacée et n'est pas applicable systématiquement à tous. Il convient de l'envisager avant que le cadre mis en difficulté ne soit en position de rupture avec son environnement professionnel et ne trouve de solution que dans la fuite (mutation et absentéisme) ou que la collectivité ne lui trouve un « placard » doré ou non.

Mais pour quelles circonstances, ces dirigeants de la fonction publique territoriale ont-ils été amenés à faire appel à un coach ?

Il y a tel DGA d'un département, incapable de se protéger et de filtrer ses relations avec ses collègues ou ses services et dépassé par son environnement professionnel, qui veut changer de collectivité. Telle autre directrice du personnel est propulsée à la tête d'un secteur considéré comme stratégique par le maire et a besoin d'un accompagnement technique et psychologique. Ce directeur des affaires internationales d'une région perd pied lorsqu'il est choisi pour représenter en permanence sa collectivité auprès des investisseurs alors qu'il n'a jamais quitté son pays et qui se sent déboussolé par l'autonomie qui lui sera désormais demandée. Il y aussi ce directeur d'un service informatique dans une mairie qui est un excellent expert mais n'a pas la fibre managériale. Et puis, les difficultés relationnelles avec les élus notamment avec son président pour ce directeur d'un office public d'HLM. Toutes ces situations sont aussi des raisons potentielles pour se rapprocher d'un coach.

### **Coaching interne et/ou coaching externe**

Le recul est aujourd'hui suffisant pour porter un regard critique sur cette pratique déployée depuis plusieurs années dans les entreprises privées et plus récemment dans les collectivités territoriales. Plusieurs d'entre elles, tel le Conseil Général de l'Essonne, utilisent aujourd'hui le coaching, comme « *outil ciblé, utile ; à ne pas négliger parmi la palette de ceux dont dispose une DRH* »<sup>1</sup>. Il y a celles qui se sont lancées dans le coaching interne et celles qui ont fait appel à des coachs externes. Et certaines, comme la ville de Saint Etienne, proposent une double approche du coaching, celle du coaching interne par le biais d'un agent certifié et celle du coaching externe pour lequel un appel d'offres a été lancé.

---

<sup>1</sup> Le coaching : un contrat de confiance, *La lettre du cadre territorial*, 15 décembre 2005, pp. 50-52

Selon une étude de Syntec Conseil en Evolution Professionnelle de février 2001, les 300 entreprises interrogées ont apporté les réponses suivantes sur le coach interne et/ou externe :

<b>Estimez-vous plus efficace de faire appel à</b>		
Un coach externe	134	<b>45 %</b>
Un coach interne	15	5 %
<b>Conjuguer les deux</b>	125	<b>42 %</b>
Sans réponse	26	9 %

<b>Est-il préférable que le coach interne soit...</b>		
<b>Un manager</b>	106	<b>35 %</b>
<b>Un spécialiste habilité</b>	118	<b>39%</b>
Sans réponse	76	25 %

Qu'en est-il pour les collectivités territoriales ?

### **3.1 Coaching interne**

*« Le coaching interne fait une entrée discrète »<sup>1</sup>*

#### **3.1.1 Définitions et positionnement**

*« Le coach interne est un salarié comme tout autre collaborateur de son entreprise, qui occupe une fonction régie par une convention. A ce titre, il a signé un contrat de travail à durée déterminée qui spécifie quelques règles, comme la rémunération avec une description du poste (établie par lui-même). Il fonctionne, telle une profession libérale, mais à l'intérieur d'un système dont il respecte les règles du jeu. Du fait du haut niveau de confidentialité de son métier, il est très autonome dans la conduite de sa fonction et bénéficie d'une relation de confiance rare avec la direction générale. »<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Accompagnement personnalisé, *La Gazette des communes*, 27 octobre 2008, pp. 64-65

<sup>2</sup> Danièle Pettersson, *Guide pratique du coaching interne*, p.23

Le terme de coaching interne recouvre une grande variété de situations selon Annick Richet<sup>1</sup>. Elle met en avant notamment trois rôles complémentaires et quelques fois simultanés à savoir le coach-coach, le coach pilote et le coach stratège. Il convient de bien identifier ces trois rôles.

La définition qui paraît le mieux qualifier ce collaborateur, selon Annick Richet, est la suivante : « *Ingénieur en développement des compétences humaines, le coach interne est une personne ressource, non hiérarchique, qui aide tout salarié de sa propre entreprise à optimiser ses résultats* ».

Lors de la soirée-débat consacrée au coaching interne le 24 avril 2004 dans le grand Atrium de la SNCF, Annick Richet présente les études produites par son groupe d'étude. Celles-ci mettent en évidence que, globalement, les coachs internes devraient être rattachés à une structure leur assurant une position transverse à la collectivité et indépendante par rapport aux coachés et prescripteurs. Forte de cette règle, l'offre de coaching interne trouve alors sa place. Tant dans les entreprises que dans les collectivités, le coaching interne est, le plus souvent, rattaché à la DRH mais les coachs internes préféreraient être rattachés au directeur général afin, surtout d'accroître leur indépendance notamment quant à la nature du reporting sur l'activité de coaching. Plus généralement le coaching interne progresse en stimulant le coaching externe qui est complémentaire.

### **3.1.2 Le recrutement**

Mais sur quelles bases recrute-t-on un coach interne ?

Tout d'abord, deux alternatives pour un tel recrutement sont envisageables. Soit il est fait appel à des cadres déjà en poste dans la collectivité qui bénéficient d'une mutation interne, soit il est procédé à un appel à candidature par la voie statutaire ou à défaut contractuelle et ce, par le biais de revues spécialisées.

Dans le premier cas, ils sont issus, soit de la direction des ressources humaines et responsables de la formation, du développement professionnel, du recrutement, de la gestion des carrières ou encore de l'organisation, soit d'une fonction managériale. En tous les cas, ils se situent dans la deuxième partie de carrière et ont tenu plusieurs postes avec des

---

<sup>1</sup> Annick Richet, *Le coaching en interne*

responsabilités diverses voire même des expériences de consultants à l'extérieur de la collectivité

Dans le second cas, tel dans ce conseil général en région parisienne, l'intitulé du poste recherché est « *coach interne (H/F) chargé du développement des compétences managériales* ». Il est rattaché au directeur du personnel et il a pour missions d'une part, de construire un dispositif innovant d'accompagnement des cadres et d'autre part, d'accompagner les cadres dans leur développement professionnel. Il est chargé de mettre en place, piloter, promouvoir les dispositifs destinés à renforcer les compétences managériales ainsi que d'assurer des interventions de coaching individuel et collectif. Pour cela, en terme de profil, la collectivité territoriale souhaite :

- une expérience confirmée en coaching (certification nécessaire) et conduite de projets
- des qualités relationnelles et pédagogiques
- une aptitude à l'animation d'équipes et à la conduite d'entretiens individuels
- une capacité à faire face à des situations complexes et à proposer des solutions innovantes
- une connaissance des collectivités territoriales

Quelque soit le type de recrutement, le coaching interne est donc confié à un agent employé de l'administration. Cela permet de réduire les coûts, mais pour que cette fonction soit exercée de manière pertinente, il faut qu'elle réponde à des critères rigoureux: le coach interne doit être intégré dans son organisation, il doit suivre des règles déontologiques et être affilié à une structure reconnue par la profession. Enfin, les interventions du coach interne doivent être combinées avec celle d'un coach externe.

### **3.1.3 Expériences**

Les agents des collectivités territoriales qui font office de coachs internes bénéficient très rarement de ce titre.

Ainsi, Olivier Montadat<sup>1</sup> s'était familiarisé avec le monde de la fonction publique territoriale lors d'une mission d'accompagnement de changement au conseil général des Hauts de Seine en 2005 et un an après, il a été recruté comme chargé de mission «développement managérial» afin d'accompagner notamment les jeunes cadres dans leur prise de fonction. Après s'être formé de manière intuitive, il décide de suivre une formation continue autour du

---

<sup>1</sup> Coach jusqu'au bout des ongles, *La gazette des communes*, 02 février 2009, p180

coaching pour approfondir ses compétences et se fait accompagner par un superviseur. Il a surtout développé son expérience en coaching durant de nombreuses années dans des entreprises privées pour la mettre aujourd'hui au service de sa collectivité.

Hippolyte Rabary<sup>1</sup> était, quant à lui, identifié comme psychologue du travail au Conseil Général de l'Essonne, rattaché au directeur des ressources humaines. Il est certifié à la pratique du coaching suite à une formation complète à l'Institut Coach'Up (2003-2004) et fait appel à un superviseur.

Les séances de coaching au conseil général de l'Essonne avaient lieu « *dans un endroit où on n'est pas dérangé* »<sup>2</sup>.

En tant que coach interne, il intervenait principalement pour :

- la prise de fonction
- l'initiation à la réussite professionnelle ou la mise en place d'un nouveau projet
- le coaching collectif autour d'une résolution de conflit

Il sollicitait le coach externe, dont il participait par ailleurs au recrutement, pour :

- le développement et l'optimisation des capacités de manager (prise de décision, gestion de son stress et de son temps...)
- le coaching de carrière (recherche de mobilité professionnelle dans certaines situations spécifiques)
- le coaching collectif (gestion de conflit...)

Il a aussi été amené à coacher des élus mais de façon informelle.

Ces deux situations, qui ne sont pas isolées, mettent ainsi en exergue la difficulté du positionnement du coach interne.

---

<sup>1</sup> Le coaching un contrat de confiance ! , *la lettre du cadre territorial*, 15 décembre 2005 – pp. 50-52

<sup>2</sup> H. RABARY, communication personnelle, 21 Septembre, 2009

## **3.2 Coaching externe**

### **3.2.1 Définitions et positionnement**

En effet, tout le monde s'accorde à dire que le coach interne et le coach externe sont complémentaires « *Ils s'enrichissent mutuellement tout en se différenciant par leur profil* »<sup>1</sup>.

Le coach externe est un professionnel extérieur à la collectivité territoriale, donc à la situation. Il est neutre, non engagé dans l'atteinte des objectifs opérationnels à court ou moyen terme du "coaché". De sa posture externe au système de la collectivité territoriale, il peut élargir la réflexion du "coaché" pour lui faire découvrir des implications plus larges que celles envisagées de prime abord. Le "coaché" peut discerner plus efficacement ses zones d'interventions et mieux prendre conscience du fonctionnement du système dans lequel il se situe.

Le coaching externe permet souvent de répondre à des demandes spécifiques. Les principales raisons sont les suivantes :

- choix du coaché
- signe de reconnaissance
- localisation spécifique
- indisponibilité du coach interne
- cadre à un niveau stratégique élevé (directeur général des services ou directeur général adjoint)
- décalage ou curiosité
- souffrance au travail
- supervision des coachs internes

### **3.2.2 Le recrutement**

Le coaching est considéré comme une prestation de formation et est traitée comme telle dans le cadre de l'achat public. En effet, le recours à une prestation de coaching externe se fait par le biais d'appels d'offres dans le cadre des marchés publics de prestations de service. Les procédures administratives qui en découlent sont souvent jugées « lourdes » même si la

---

<sup>1</sup> Annick Richet, *Le coaching en interne*, p. 199



simplification du code des marchés publics de 2006 devait alléger les procédures notamment pour les PME.

Au-delà de ces tracasseries administratives et pour mener à bien un tel recrutement, et donc choisir le bon coach, il est nécessaire que la collectivité clarifie préalablement la mission qu'elle souhaite confier à ce prestataire. Le cahier des charges pourra en particulier exiger de la part du coach de mettre en exergue les points suivants :

- son expérience et sa connaissance de la fonction publique
- sa formation et en particulier celle en coaching
- les outils utilisés
- les autres activités de type animation ou formation
- le déroulement des séances de coaching (horaires, lieu,..)
- la supervision
- une attestation réglementaire d'indépendance
- son aisance sociale
- le contrat
- le bilan de mi-parcours
- la désignation d'un collègue en cas d'insatisfaction

Le choix de coachs externes parmi la multitude d'offres dans le cadre de cette mise en concurrence n'est pas simple à opérer d'où la nécessité de la clarification préalable. S'il existe un coach interne, celui-ci de par ses compétences peut aider au choix des prestataires extérieurs.

Le coach est considéré comme un fournisseur d'où l'importance, même au-delà des pratiques du coaching, de contractualiser avec lui en définissant l'enveloppe technique, financière et intellectuelle de cette relation qui se concrétise par le biais d'une convention tripartite (collectivité, cabinet et agent).

### **3.2.3 Expériences**

Nathalie Comte, coach externe, œuvre principalement dans la fonction publique pour un public de cadres issus du domaine social. Elle a constaté<sup>1</sup> que dans ces services, il était fait

---

<sup>1</sup> N. COMTE, communication personnelle, 12 juillet, 2009

appel au coaching principalement pour faire face aux difficultés de recrutement de professionnels qualifiés. Dans ce contexte, elle accompagne ces derniers dans le cadre d'un processus plus complet de formation et de coaching. Elle constate bien souvent qu'il est fait appel à un coach externe « *pour éviter que la direction des ressources humaines ne soit partie prenante* ». Cette forme d'accompagnement est utilisée par rapport au coaching stratégique, à la relation à l'autre mais aussi en ajustement de posture.

La ville de Chatou dans les Yvelines (29 000 habitants) a opté pour le coaching externe afin d'améliorer les pratiques individuelles de ses encadrants. En 2005, le directeur général de services, en partant du principe que les managers publics sont des managers à part entière, décide de faire appel à un coach externe. Il considérait que les offres de formation n'étaient plus adaptées aux problèmes de ses directeurs. Le bilan est mitigé, certains n'ont pas joué le jeu et sont sortis sceptiques de l'expérience. Par ailleurs, la collectivité n'a pas poursuivi l'initiative jusqu'au bout pour des raisons financières (un budget de 10 524 euros TTC jugé trop conséquent par la collectivité). En 2009, la collectivité a repris des formations au management mais pas de coaching.

Toutes ces expériences, que ce soit en coaching interne ou externe, montrent, face aux nombreuses institutions publiques, la diversité des situations et de leurs prises en compte dans les collectivités territoriales.

## CONCLUSION

Le coaching, tant en interne qu'en externe, semble avoir encore de beaux jours devant lui dans la fonction publique territoriale. Les enseignements les plus généraux à tirer de la comparaison entre coaching interne et coaching externe, concerne le choix du coach. Les collectivités se méfient des profils « gourou » et des dérives « psychologisantes », voire sectaires, qui pourraient s'introduire subrepticement dans celles-ci. Une meilleure connaissance de la profession et notamment des certifications doit être développée.

Sans remettre en cause les apports positifs du coaching dans de nombreuses situations, la « mode » du coaching pose encore de nombreuses questions, qui ramène au rapport à l'individu, à sa hiérarchie et son cadre de travail. Peut-on s'améliorer si son environnement de travail n'évolue pas ?

Le monde de l'entreprise a longtemps été présenté comme un modèle de réussite même s'il montre aujourd'hui ses limites. Pour mieux gérer l'organisation du travail dans les institutions publiques, le modèle issu du privé, qui consiste à valoriser les motivations personnelles pour obtenir l'adhésion des salariés à la culture de l'entreprise et donc retirer le maximum d'eux, est en cours de mise en œuvre dans les collectivités territoriales à un moment où sont mises en exergue ses failles dans les entreprises. Cela nécessite cependant que la vision du projet de la collectivité soit partagée.

Il existe une différence de taille ; le but du privé est le profit alors que dans le public, le management vise à améliorer la conduite des politiques publiques et donc le service au citoyen. Certes, les administrations ne recherchent pas le profit financier comme dans le privé, mais il s'agit toujours de rechercher la performance globale d'un système, indépendant des acteurs qui le composent.

Michela Marzano<sup>1</sup> parle du coaching comme « *l'ultime avatar du management* ». Elle considère que le coaching travaille uniquement sur le comment sans jamais mettre en perspective les difficultés, sans jamais poser la question du pourquoi. Les difficultés

---

<sup>1</sup> Michela Marzano, docteur en philosophie, chercheur au CNRS dans l'unité de recherche du CERSES (Centre de recherche sens, éthique, société) à l'université Paris V

rencontrées renvoient à des questions de sens, beaucoup plus profondes que les « recettes » censées lever les difficultés à court terme.

Or, cette question de la perte de sens dans les collectivités est une question majeure à laquelle il convient de répondre rapidement avant de vouloir appliquer ces « recettes » qui ont fait leur preuve dans le privé mais qui ne sont pas encore adaptées dans la fonction publique territoriale.

*« La discipline constitue notre outil de base et doit être totale pour nous faire parvenir à un solution globale satisfaisante »<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Scott PECK, *Le chemin le moins fréquenté*, p 8

## BIBLIOGRAPHIE

- CHERNET D. (2009), *Coacher avec l'analyse transactionnelle*, Editions d'organisation.
- DESGRAUPES P. & MORIN J.-M. (2007), *La face cachée du coaching*, Groupe Studyrama
- GALLOIS L. (2005), Préface *Le coaching en interne*, RICHET A., Les éditions demos
- PECK S. (2005), *Le Chemin le moins fréquenté*, Editions J'ai lu
- PETTERSSON D. (2005), *Guide pratique du coaching interne*, Gualino Editeur
- RICHET A. (2005), *Le coaching en interne*, Les éditions demos
- La gazette des communes* – 02 février 2009
- La gazette des communes* - 27 octobre 2008
- La lettre du cadre territorial* – 15 décembre 2005

## **ANNEXE 1**

<b>stage</b>	Pour un développement des potentiels et savoir-faire de vos collaborateurs : les outils du coaching - NOUVEAU
<b>domaine</b>	Management
<b>sous-domaine</b>	Management des équipes et des personnes
<b>durée</b>	17 au 19 mars 2009
<b>public visé</b>	Cadres de Direction souhaitant ré-interroger leurs pratiques managériales dans le cadre de leur relation aux collaborateurs et/ou à leur(s) équipe(s).
<b>pré-requis</b>	Formation composée de deux stages successifs et indissociables de 3 jours
<b>objectif</b>	Mieux connaître les outils, attitudes et repères issus du coaching pour: Favoriser le développement des potentiels et savoir-faire de vos collaborateurs Optimiser le développement de votre équipe
<b>contenu</b>	Définition du coaching Les différents styles de management Théories sur le développement de ses compétences relationnelles en relations individuelles et collectives
<b>méthodes pédagogiques</b>	Apports théoriques, mises en situation, échanges et analyse de pratiques et d'expériences

**sessions du stage**

région	lieu	code stage	code session	date	contact
ENACT de Dunkerque	Dunkerque	45 COCH1	001	17 au 19 mars 2009	JEROME DEWITTE - 0328513229
ENACT de Dunkerque	Dunkerque	45 COCH1	002	26 au 28 mai 2009	JEROME DEWITTE - 0328513229
ENACT de Dunkerque	Dunkerque	45 COCH1	003	Du 22 au 24 septembre 2009	JEROME DEWITTE - 0328513229
ENACT de Dunkerque	Dunkerque	45 COCH1	004	du 24 au 26/11/09	JEROME DEWITTE - 0328513229

date de dernière modification : 11/10/2008

<b>stage</b>	Développer les compétences et savoir-faire de vos collaborateurs : les outils du coaching
<b>domaine</b>	Management
<b>sous-domaine</b>	Management des équipes et des personnes
<b>durée</b>	3 jours
<b>public visé</b>	Cadre en situation d'encadrement ou d'animation d'équipe(s).
<b>objectif</b>	Connaître les attitudes et les repères issus du coaching Adapter son management à chacun de ses collaborateurs pour optimiser le développement de l'équipe.
<b>contenu</b>	Définition du coaching Les différents styles de management Théories sur le développement de ses compétences relationnelles ( relations individuelles et collectives )
<b>méthodes pédagogiques</b>	Apports théoriques, mises en situation, analyse de pratiques Nombre de stagiaires limité pour une meilleure analyse des situations professionnelles particulières et une implication optimale des participants

**sessions du stage**

région	lieu	code stage	code session	date	contact
ENACT de Dunkerque	Dunkerque	45 MACOA	012	du 14 au 16 avril 2009	JEROME DEWITTE - 0328513229
ENACT de Dunkerque	Dunkerque	45 MACOA	013	du 14 au 16 octobre 2009	JEROME DEWITTE - 0328513229

date de dernière modification : 11/10/2008

<b>stage</b>	Pratiques d'encadrement : analyse et coaching
<b>domaine</b>	Management
<b>sous-domaine</b>	Management des équipes et des personnes
<b>durée</b>	3 jours
<b>public visé</b>	Cadres en FI
<b>objectif</b>	Les objectifs sont de : ** permettre à chaque participant de présenter en groupe des situations d'encadrement et les analyser ** comprendre les logiques psychologiques, relationnelles, groupales et institutionnelles mises en oeuvre dans ces situations ** avoir la possibilité d'accompagnement plus individualisé
<b>contenu</b>	Grille d'analyse des situations d'encadrement Les logiques individuelles et collectives Formalisation à partir des situations apportées par les participants Entretiens individuel (à la demande)
<b>méthodes pédagogiques</b>	Ce stage demande un investissement personnel notamment pour présenter des situations devant un groupe et les analyser Alternance de séances de présentations de situations individuelles, d'analyses en groupe et de formalisations théoriques et pratiques. Deux modules indissociables :

#### sessions du stage

région	lieu	code stage	code session	date	contact
ENACT d'Angers	Angers (49)	47 B3001	007	Du 02/09/2009 au 04/09/2009	PHILIPPE RUTTEN - 02 41 22 41 00
ENACT d'Angers	Angers (49)	47 B3001	008	Du 21/10/2009 au 23/10/2009	PHILIPPE RUTTEN - 02 41 22 41 00

date de dernière modification : 07/05/2009

<b>stage</b>	Optimiser l'achat de prestations de coaching
<b>domaine</b>	Gestion des ressources humaines
<b>sous-domaine</b>	Approche générale de la GRH
<b>durée</b>	3 jours
<b>public visé</b>	Cadres RH, managers acheteurs de coaching externe pour les agents de leur collectivité
<b>pré-requis</b>	Etre familiarisé avec les processus RH et la formation.
<b>objectif</b>	Savoir repérer les besoins, choisir un prestataire, acheter et encadrer efficacement les différentes prestations de coaching.
<b>contenu</b>	Les fondements et principes d'intervention du coaching. Les différentes formes de coaching. les publics cibles. Les conditions de mise en oeuvre. Les critères de choix du prestataire Durée d'une prestation et prix du marché. Structurer la prestation : Contractualiser et encadrer la prestation. Présenter de manière mobilisatrice la démarche au futur caoché. Fixer des objectifs mesurables. Les phases clé de la prestation.
<b>méthodes pédagogiques</b>	Apports théoriques et méthodologiques. Exercices pratiques.

#### sessions du stage

région	lieu	code stage	code session	date	contact
ENACT de Montpellier	Montpellier (34)	48 KC2DR	004	Du 20/10/2009 au 22/10/2009	Bruno Morien - 04 67 99 76 07

date de dernière modification : 12/03/2009



<b>stage</b>	Itinéraire - Coach interne - module 3 : Se perfectionner au coaching interne (séquence 1) - NOUVEAU
<b>domaine</b>	Gestion des ressources humaines
<b>sous-domaine</b>	Approche générale de la GRH
<b>durée</b>	5 jours
<b>public visé</b>	Cadres confirmés, en situation d'accompagner des agents dans la conduite de leur parcours professionnel ou leur recherche de performance.
<b>pré-requis</b>	Avoir suivi les formations d'initiation et d'entraînement au coaching interne S'engager à suivre le module 2 "perfectionnement".
<b>objectif</b>	Acquérir une stratégie d'excellence et développer une flexibilité comportementale en matière d'accompagnement conversationnel.
<b>contenu</b>	Le processus naturel de communication : les six séquences, le concepteur et le réalisateur... Les positions perceptives La structuration de l'entretien d'accompagnement La résolution de problèmes Le processus de créativité pour un collectif.
<b>méthodes pédagogiques</b>	Apports théoriques et méthodologiques Nombreuses simulations.

**sessions du stage**

région	lieu	code stage	code session	date	contact
ENACT de Montpellier	Montpellier (34)	48 PC3DR 001		Du 14/09/09 au 17/09/09	Bruno Morien - 04 67 99 76 07

*date de dernière modification : 12/03/2009*

<b>stage</b>	Itinéraire - Coach interne - module 4 : Se perfectionner au coaching interne (séquence 2) - NOUVEAU
<b>domaine</b>	Gestion des ressources humaines
<b>sous-domaine</b>	Approche générale de la GRH
<b>durée</b>	5 jours
<b>public visé</b>	Cadres confirmés, en situation d'accompagner des agents dans la conduite de leur parcours professionnel ou leur recherche de performance.
<b>pré-requis</b>	Avoir participé aux modules d'initiation, d'entraînement et au module 1 de perfectionnement
<b>objectif</b>	Développer une stratégie d'excellence et une flexibilité comportementale en matière d'accompagnement conversationnel Savoir promouvoir l'engagement vers la performance Intégrer dans son action une vision systémique des organisations.
<b>contenu</b>	Le recadrage de contenu, de sens, de système... Coaching d'équipe : accompagner la maturation d'un collectif Les organisations de travail intelligentes Motivations individuelle et collective Intérêt de la vision systémique des organisations dans la démarche de coaching.
<b>méthodes pédagogiques</b>	Apports théoriques et méthodologiques Mise en situation et analyse de pratique

**sessions du stage**

région	lieu	code stage	code session	date	contact
ENACT de Montpellier	Montpellier (34)	48 PC4DR 001		Du 23/11/09 au 27/11/09	Bruno Morien - 04 67 99 76 07

*date de dernière modification : 12/03/2009*

<b>stage</b>	Itinéraire - Coach interne - module 1 : S'initier au coaching interne - NOUVEAU
<b>domaine</b>	Gestion des ressources humaines
<b>sous-domaine</b>	Approche générale de la GRH
<b>durée</b>	5 jours
<b>public visé</b>	Cadres confirmés, en situation d'accompagner des agents dans leur parcours professionnel.
<b>pré-requis</b>	S'engager à suivre le module 2 "entraînement" Disposer d'une expérience significative de la FPT Expérience managériale souhaitable Etre amenés à accompagner des agents de sa collectivité.
<b>objectif</b>	Découvrir les différents types de coaching et leur utilisation Savoir utiliser des outils de base de l'accompagnement conversationnel Identifier la posture du coach et son code déontologique.
<b>contenu</b>	Le coaching en milieu professionnel : évolution, enjeux, principes fondateurs, les différents types de coaching Les outils et grilles de lecture de base : accord analogique, écoute active et reformulation Les processus de communication Le cadre objectif Les techniques d'entretien d'explicitation.
<b>méthodes pédagogiques</b>	Apports théoriques et méthodologiques. Nombreuses simulations.

**sessions du stage**

région	lieu	code stage	code session	date	contact
ENACT de Montpellier	Montpellier (34)	48 PC1DR	001	Du 02/03/09 au 06/03/09	Bruno Morien - 04 67 99 76 07

*date de dernière modification : 06/01/2009*

<b>stage</b>	Itinéraire - Coach interne - module 2 : S'entraîner au coaching interne - NOUVEAU
<b>domaine</b>	Gestion des ressources humaines
<b>sous-domaine</b>	Approche générale de la GRH
<b>durée</b>	5 jours
<b>public visé</b>	Cadres confirmés, en situation d'accompagner des agents dans leur parcours professionnel ou leur recherche de performance
<b>pré-requis</b>	Avoir participé au module initiation
<b>objectif</b>	S'entraîner à l'utilisation des outils de base de l'accompagnement conversationnel Repérer ses points d'appui et axes de progrès en tant que futur coach interne.
<b>contenu</b>	Les styles de coopération des coachés Les outils et les stratégies de base du changement : le générateur de comportement... Management et coaching : coach dédié et manager coach Le feed back Les étapes d'un coaching.
<b>méthodes pédagogiques</b>	Apports théoriques et méthodologiques Nombreuses simulations.
<b>modalités d'évaluations</b>	Mise en situation

**sessions du stage**

région	lieu	code stage	code session	date	contact
ENACT de Montpellier	Montpellier (34)	48 PC2DR	001	Du 08/06/09 au 12/06/09	Bruno Morien - 04 67 99 76 07

*date de dernière modification : 12/03/2009*