

ÉDITION
2017

Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'État



CADRES DE
LA FONCTION
PUBLIQUE

La direction générale de l'administration et de la fonction publique tient à remercier vivement les représentants des administrations qui ont grandement contribué, au travers de réunions et d'échanges de bonnes pratiques et de documentation, à l'élaboration de ce guide, et tout particulièrement les membres du comité de rédaction composé des administrations suivantes :

Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF)

Ministère de la défense

Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer (MEEM) – Ministère du logement et de l'habitat durable (MLHD)

Ministère de l'intérieur

Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP)

**Guide de l'accompagnement
à la fonction managériale
dans la fonction publique de l'État**



AVANT-PROPOS

Codéveloppement, coaching individuel ou collectif, mentorat, bilans de compétences sont des termes de plus en plus courants dans l'univers de la fonction publique. Le développement de ces dispositifs répond à des besoins qui dépassent le simple registre de la formation en proposant aux cadres un accompagnement dans l'exercice de leurs fonctions.

Ces dispositifs variés s'inscrivent dans la circulaire du 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique de l'État, dans laquelle le Premier ministre a demandé à l'ensemble des ministères de « développer l'accompagnement des cadres ».

Force est néanmoins de reconnaître que la réalité de ces accompagnements n'est pas nécessairement connue de tous, d'autant qu'ils sont très divers. De plus, ils font parfois l'objet de représentations qui sont susceptibles d'éloigner de leur bénéfice les personnes qui pourraient en solliciter l'usage.

Le guide qui vous est aujourd'hui proposé est destiné à mieux faire connaître et à partager, dans une approche interministérielle, les différents dispositifs d'accompagnement à la fonction managériale. Il s'adresse autant aux encadrants des administrations centrales et des services déconcentrés, pour qu'ils mesurent de manière juste les bénéfices qu'ils peuvent en attendre tant dans l'accomplissement de leurs actions que dans la gestion de leurs parcours professionnels, qu'aux services de ressources humaines ou acteurs de l'accompagnement managérial dans une logique de partage des pratiques entre ministères.

Un accompagnement peut être proposé à des cadres ou demandé par eux dans des contextes et des situations très différentes : prendre un poste à forts enjeux, réfléchir à son avenir professionnel, optimiser ses pratiques managériales, évaluer ses compétences, etc. A la diversité de ces besoins répond une variété de dispositifs.

Au-delà du soutien ponctuel qu'il est susceptible d'offrir, l'accompagnement managérial doit en toute hypothèse être perçu comme un signe de reconnaissance envoyé par la hiérarchie, comme une marque de confiance dans les qualités professionnelles démontrées jusqu'alors.

En 2009, lorsque la direction générale de l'administration et de la fonction publique a publié un guide du coaching, trois ministères avaient mis en place des outils relevant de cette pratique. Depuis, de nombreux ministères ont développé des offres spécifiques qui vont bien au-delà du coaching individuel. Les plans managériaux élaborés par les ministères au cours de l'année 2016 ont valorisé ces offres en les mettant en perspective pour les années à venir.

Plusieurs ministères ont ainsi non seulement développé une offre diversifiée de dispositifs d'accompagnement, mais également mis en place des organisations spécifiques et créé des structures dédiées en ayant notamment recours à des ressources internes (coaches certifiés, animateurs de codéveloppement, etc.).

Au travers de différents témoignages, le guide s'efforce de rendre compte de la variété et de l'intérêt de ces initiatives. Il constitue aussi une invitation à poursuivre les efforts en vue de proposer des dispositifs d'accompagnement managérial, à mutualiser les ressources entre ministères, en développant par exemple des partenariats permettant à des coaches internes d'intervenir dans d'autres ministères, et à en renforcer la dimension interministérielle, notamment au travers de l'offre de codéveloppement.

Au cours des prochaines années, des actions innovantes et de nouveaux moyens ne manqueront pas d'être engagés. Ce guide devra donc être régulièrement actualisé. C'est à cet effet qu'il sera diffusé à la fois dans un format papier et dans une version numérique qui sera enrichie d'un recensement précis et mis à jour périodiquement des dispositifs mis en œuvre par les différents ministères.

*Thierry LE GOFF,
Directeur général de l'administration
et de la fonction publique*

SOMMAIRE

PARTIE 1

9

L'accompagnement des encadrants : quels dispositifs ? 9

Les dispositifs visant au développement des compétences 11

LE COACHING INDIVIDUEL 12

LE COACHING COLLECTIF 17

LE CODÉVELOPPEMENT 21

LE TUTORAT 27

LE MENTORAT ET MENTORAT INVERSÉ 31

Les dispositifs visant à l'évaluation des compétences 35

LE BILAN DE COMPÉTENCES 37

LE BILAN À 180° ET 360° 41

L'ASSESSMENT 45

L'ENTRETIEN ET LE BILAN DE CARRIÈRE 49

Les formations au management 51

PARTIE 2

53

L'accompagnement des encadrants : comment le mettre en place ? 53

Pourquoi demander un accompagnement et pour quels résultats ? 55

LE COACHING INDIVIDUEL
Jacqueline DUNCAT, responsable du pôle de coaches et coach interne au ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF) 55
Témoignages d'agents coachés 56

LE COACHING COLLECTIF
Caroline SORDET, cheffe de la mission développement managérial au cabinet du secrétaire général pour l'administration (SGA) du ministère de la Défense et coach interne, et **Christine COLIN**, chargée de mission au sein du SGA et coach interne 58

LE CODÉVELOPPEMENT
Asmaa FARQANE, cheffe de projet codéveloppement aux ministères de l'environnement, de l'énergie et de la mer (MEEM) – ministère du logement et de l'habitat durable (MLHD) 61

LE MENTORAT
Julia CAPEL-DUNN, sous-préfète de Sedan, et **Anne BADONNEL**, inspectrice de l'administration au ministère de l'intérieur 63

SOMMAIRE

Comment répondre au besoin d'accompagnement ?	65
Les ministères chargés des affaires sociales Joël BLONDEL , directeur des ressources humaines	65
Le ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer (MEEM) et ministère du logement et de l'habitat durable (MLHD) Isabelle DESTIVAL , déléguée au conseil et à l'accompagnement managérial auprès du chef du service du pilotage et de l'évolution des services, et coach certifiée	70
La mission cadres dirigeants - Secrétariat général du gouvernement Anne AMSON , directrice de projet et adjointe de la déléguée aux cadres dirigeants, et Cécile PARISY , conseillère cadres dirigeants	75
Fiches outils	79
Contrat type bipartite de coaching individuel	80
Contrat type tripartite de coaching individuel	82
Charte de déontologie	84

PARTIE 1

L'ACCOMPAGNEMENT DES ENCADRANTS : QUELS DISPOSITIFS ?

La diversité des dispositifs d'accompagnement managérial répond à une grande variété de besoins.

Pour choisir un dispositif d'accompagnement adapté aux besoins d'un agent, il convient évidemment de mener une analyse précise de sa demande, mais également de bien connaître les spécificités de chacun des dispositifs.

Le guide qui vous est proposé tend dans sa première partie à décrire chacun des dispositifs, en distinguant ceux qui ont pour première finalité le développement des compétences et ceux qui engagent un processus d'évaluation des compétences. Les formations au management sont également évoquées.

I – Les dispositifs visant au développement des compétences

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 qu'il rencontre.

Les principaux dispositifs identifiés comme répondant à cet objectif de développement des compétences sont :

LE COACHING INDIVIDUEL

LE COACHING COLLECTIF

LE CODÉVELOPPEMENT

LE TUTORAT

**LE MENTORAT ET
LE MENTORAT INVERSÉ**

LE COACHING INDIVIDUEL

Trouver ses propres solutions et développer son potentiel dans le cadre d'objectifs professionnels.

1 Qu'est-ce que le coaching individuel ?

1.1 Le coaching individuel, quelles origines ?

Le sens premier de « coach », « grande voiture à chevaux », a amené, vers 1830, le sens figuré « instructeur / formateur », dans l'argot de l'Université d'Oxford, pour désigner un tuteur, un mentor, qui « transporte » l'élève vers un examen.

Le terme « coaching » actuel est connu pour son concept issu du monde sportif. « To coach » signifie entraîner, préparer, accompagner, motiver.

L'usage du mot coaching est apparu en France et en Europe au milieu des années 1990. Les précurseurs de cette approche, Tim Gallwey et John Whitmore, ont décrit leurs méthodes d'accompagnement spécifique dans le monde du sport dès les années 1980.

1.2 Le coaching individuel, comment le définir ?

Du fait de la diversité des approches qui prévalent dans la profession, il n'existe pas une définition mais plusieurs définitions du coaching. Il s'agit donc d'un type d'accompagnement qui n'a rien de monolithique.

Le Petit Larousse donne du coach la définition suivante : « **dans une entreprise, conseiller professionnel d'un salarié dont il cherche à développer les performances** ». Le coaching se définit encore comme « **l'accompagnement d'une personne destiné à favoriser une meilleure expression de ses qualités, de ses ressources ou de ses compétences** ».

Au-delà des définitions, les usages et les pratiques du coaching peuvent également être eux-mêmes différents selon les courants de pensée qui animent le monde du coaching. Dans tous les cas, il fait appel à une **démarche structurée, sécurisée et encadrée par une charte de déontologie**.

> Voir fiche outil n°1 Charte de déontologie du coaching

Le coaching n'est **ni du conseil, ni du mentorat, ni du tutorat, ni de la formation, encore moins de la thérapie**. Il est une **technique de développement professionnel contractualisée** entre un coach, un agent coaché, et un prescripteur représentant de l'organisation (par exemple, le supérieur hiérarchique de l'agent, etc.).

C'est un **partenariat ponctuel centré sur la réalisation d'objectifs professionnels** définis conjointement en tripartite - ou bipartite - lors de l'entretien de démarrage de cet accompagnement. Il est destiné à **aider le bénéficiaire à trouver ses propres solutions** et à améliorer aussi son aisance professionnelle. Il permet au coaché d'obtenir des résultats professionnels concrets et mesurables. En cela, le recours au coaching individuel par les agents permet aussi des bénéfices pour la structure.

.....
Le MAAF a mis en place un dispositif de coaching individuel à destination en priorité des cadres des services déconcentrés qui sont les plus concernés par des restructurations et des évolutions de missions et aux cadres des établissements agricoles. La définition de cette population cible évolue en fonction de l'actualité et de la politique arrêtée par la secrétaire générale du ministère.
.....

.....
Les principes attachés au coaching individuel sont notamment :
• Ethique
• Responsabilité
• Confidentialité
• Ecoute
• Neutralité
• Bienveillance
.....

Reposant sur les qualités professionnelles intrinsèques des bénéficiaires, le coaching cherche à développer leurs performances et leur potentiel, exprimer ou révéler leur talent, prendre du recul face à une situation donnée, de dépasser un obstacle professionnel, d'offrir des perspectives professionnelles, etc.

Dans cette relation d'aide, le coach utilise une large variété de techniques comportementales et de méthodes.

Il suppose une **démarche volontaire de la personne accompagnée** qui s'engage dans un processus de changement. Il est essentiel de préciser que le bénéficiaire d'un coaching reste acteur de son propre coaching et n'abandonne rien de ses responsabilités professionnelles à l'occasion de cet accompagnement. Le coaching ne doit et ne peut pas être une démarche psychologisante. Il ne doit évidemment pas déboucher sur une perte d'autonomie ou d'identité du bénéficiaire, ni entraîner une quelconque dépendance soit à l'égard du coach, soit à l'égard de la démarche du coaching.

1.3 Le coaching individuel, à qui s'adresse-t-il ? Et dans quelles situations ?

Tous les agents peuvent être concernés par une démarche de coaching en fonction des situations qu'ils rencontrent (encadrants, cadres dirigeants, managers de projets, acteurs de la transformation, etc.). L'efficacité du manager dépend en grande partie de sa capacité à s'adapter. Les managers doivent gérer leurs propres comportements, mais aussi faire évoluer ceux de leurs collaborateurs. Les changements organisationnels, temporels et culturels qui s'opèrent aujourd'hui dans les organisations peuvent nécessiter un accompagnement personnalisé. Des cas particuliers peuvent toujours être pris en compte selon les besoins.

Il est possible de distinguer, sans que cela constitue une classification officielle, les différentes dimensions du coaching individuel. Il peut notamment être centré sur la personne, la relation, l'organisation, ou plus globalement sur le management.

Les conditions d'exercice de la fonction managériale sont souvent complexes. La formation au management vise au développement de capacités et de compétences. Le coaching individuel va permettre à l'individu de découvrir d'autres manières d'agir et d'explorer de nouvelles pistes.

Le coaching présente plusieurs intérêts. Il peut notamment être :

- Un **atout et un soutien pour les cadres à certaines étapes de leur parcours professionnel** : réfléchir à son avenir professionnel, préparer une mobilité, prendre un poste à forts enjeux, etc. ;
- Un accompagnement qui aide à **révéler le talent de ses bénéficiaires et à développer leur potentiel** (mieux se connaître, identifier ses valeurs et atouts, améliorer son efficacité professionnelle, accroître son autonomie, apprivoiser et gérer ses émotions, gagner en confiance en soi, etc.) ;
- Un **outil au service d'une politique de ressources humaines** : construction d'une vision stratégique, pilotage de la réorganisation d'un service, accompagnement du changement ;
- Une solution permettant de répondre à une **problématique managériale** (difficulté relationnelle avec un collaborateur, etc.) ou pour sortir d'une situation sensible (accompagner dans l'urgence, résolution d'un conflit majeur, besoin d'un regard extérieur, etc.).

.....
Le MAEDI propose un coaching individuel basé sur trois cadres privilégiés d'intervention :

- les directeurs adjoints, sous-directeurs et chefs de mission qui suivent le cycle de perfectionnement à mi- carrière de l'Institut diplomatique et consulaire ;
- sur recommandation de l'inspection générale du ministère (IGAE) ;
- sur suggestion du Collège des évaluateurs centraux sur la base des conclusions de la campagne annuelle d'évaluation à 360 degrés.

Egalement, un coaching spécifique est mis en place à destination des ambassadeurs.
.....

2 Le coaching individuel, quelle méthode ?

Avant toute décision de recourir à un coaching, il convient de s'interroger sur la pertinence de ce dispositif au regard de la finalité attendue. Le recours à d'autres moyens doit en toute hypothèse être étudié, soit en alternative, soit en complément.

De nombreuses personnes peuvent se prétendre coach mais le coaching est une **démarche qui doit être confiée à un professionnel**, justifiant d'une certification, pour atteindre des objectifs professionnels, possédant des compétences reconnues par la profession et exerçant sa fonction dans le respect de principes déontologiques.

La constitution de réseaux de coaches permet l'échange de pratiques. Le réseau informel RECIF, qui regroupe des coaches internes des trois versants de la fonction publique, constitue un exemple de cette pratique.

Le coach exerce cette fonction à partir de sa formation au coaching, de son expérience professionnelle et de sa supervision. Il met régulièrement à jour ses connaissances et participe à des rencontres de coaches réunis en réseaux.

Le coach peut être interne ou externe à l'administration (un consultant). La prestation de coaching peut, dans certains cas, être effectuée par un binôme de deux coaches (ils peuvent être, selon le cas, tous deux internes ou externes, ou mixtes).

Il existe des écoles spécialisées qui forment au coaching et qui proposent une certification à l'issue de la formation (auto-certifications, certifications issues des associations professionnelles). L'université et d'autres grandes écoles forment également au coaching.

➤ Un contrat

Le recours au coaching résulte d'une décision faisant intervenir l'administration. La relation de coaching doit être désignée et définie dans un **contrat tripartite entre un bénéficiaire, un coach et un prescripteur représentant de l'administration** (dans certaines situations, ce contrat ne peut être que bipartite entre le bénéficiaire et le coach, notamment lorsqu'un cadre dirigeant s'inscrit dans un tel processus). Ce contrat est basé sur les intérêts exprimés du coaché qui clarifie ses objectifs et s'engage dans l'action grâce à l'interactivité établie entre le coach et lui.

> **Voir fiche outil n°2 Contrat bipartite ou tripartite de coaching**

➤ Une aide personnalisée

Le coaching individuel est un processus d'apprentissage. Le coach peut utiliser divers moyens pour aider son bénéficiaire à identifier ses objectifs (un questionnaire, une réflexion, une discussion, etc.). Le coach laisse au coaché toute la responsabilité de ses décisions et actions.

Le bénéficiaire est en effet responsable de ses propres réalisations et succès. Le coach est un partenaire qui accompagne, clarifie, aide à déterminer des objectifs réalisables, à identifier les obstacles à surmonter, à élaborer des plans d'action. Il soutient le coaché lors de leur mise en œuvre.



Chef d'établissement d'un service déconcentré du ministère de la défense, à Rennes

« Je recherchais un regard extérieur et neutre, distinct de celui de mes collaborateurs et de mes supérieurs, le point de vue d'un professionnel qui ne soit pas parasité par l'action quotidienne, les objectifs à atteindre et les relations hiérarchiques. »

➤ Des objectifs

La finalité du coaching est d'atteindre les objectifs professionnels fixés et de rendre le coaché autonome. Il est donc essentiel de bien spécifier la demande initiale. La relation de coaching invite le coaché à se centrer sur ses priorités et ses choix, ce qui lui permet de progresser le plus rapidement. Conscient de sa position, le coach s'interdit d'exercer tout abus d'influence. Cet accompagnement ne doit évidemment pas 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. Le coach doit se comporter avec loyauté vis-à-vis du coaché dont il a accepté la confiance. Il adapte son intervention dans le respect des étapes de développement du coaché, auquel il reconnaît le droit de renoncer au coaching à tout moment, sans avoir à s'en justifier. Dans le cas où il constaterait que les conditions de réussite du suivi ne sont plus réunies, le coach s'autorise, en concertation avec le coaché, à interrompre la mission.

➤ Les étapes

Bien que les pratiques du coaching puissent être différentes, **cet accompagnement est limité dans le temps et se déroule en plusieurs étapes.**

Un **entretien préalable**, entre le coach, le coaché et l'administration, est une étape essentielle dans cette démarche d'accompagnement. Cet entretien permet notamment de :

- Définir les objectifs de cet accompagnement ;
- Valider l'adaptation du coaching à la problématique posée ;
- Préciser le type de coaching proposé et les modalités de déroulement ;
- Formaliser les engagements de chacun ;
- Établir une relation de confiance entre le bénéficiaire et le coach.

La phase de **diagnostic** est elle aussi importante. Elle a pour objectif d'effectuer une première analyse de la dynamique du sujet, de dégager les principaux axes de travail, d'élaborer des scénarios et d'organiser la mise en œuvre de l'accompagnement à suivre.

L'accompagnement se déroule sous forme d'une série d'entretiens en face à face, dont la périodicité est variable en fonction de chaque situation et avec des objectifs définis pour chaque séance. Un cycle de coaching a généralement une durée moyenne de six à huit mois, à raison d'une séance mensuelle. Le lieu où se déroulent les séances n'est pas neutre, il convient d'éviter qu'elles se tiennent dans le bureau du bénéficiaire et, plus généralement, dans son cadre professionnel. À chaque étape, le coach conserve sa position de catalyseur en utilisant le questionnement, l'écoute et la reformulation. Il cherche à déceler ce qui fait obstacle à l'action du coaché, et s'appuie sur les talents et les valeurs du coaché tout au long de cet accompagnement.

Le processus permet la mise en évidence et l'utilisation par le coaché de ses ressources propres peu, pas ou mal exploitées, de trouver un sens à ses engagements et une motivation intrinsèque pour conduire les changements nécessaires à son évolution tant personnelle que professionnelle. Le coaching ne doit donc pas être subi par le bénéficiaire qui en est toujours l'acteur, condition indispensable pour obtenir des résultats.

Enfin, il s'agit de réaliser le **bilan de l'action et des résultats obtenus**. L'accompagnement de coaching professionnel se termine avec une dernière séance tripartite à laquelle participent le bénéficiaire, le coach et le prescripteur. Cette



Adjoint au chef de bureau
aux ministères chargés des affaires
sociales

Le coaching est une démarche dynamique, personnelle et positive, qui m'a permis de renouer avec la confiance en soi et donné une méthode pour préparer et assurer sereinement ma future prise de poste.

phase peut permettre également d'aborder les perspectives d'évolution à venir afin de rester dans une dynamique de changement.

Dans tous les cas, il s'agit d'une **politique d'accompagnement des cadres définie et mise en œuvre par les structures en charge des ressources humaines ou de l'accompagnement du changement**. Le périmètre de cette politique, tout comme le public visé, peuvent donc varier d'un ministère à l'autre. De même, le coaching peut s'inscrire dans une gamme d'outils que les directions des ressources humaines peuvent mobiliser en fonction de leurs propres pratiques et objectifs.

Chaque ministère doit, en tout état de cause, définir d'abord le type de besoins qui pourraient rendre utile le recours au coaching. Ce dernier doit en effet répondre à une ou des finalités en rapport avec les besoins, dans un contexte donné. L'intérêt de recourir au coaching doit également être analysé en fonction de ses effets attendus sur le management d'un service ou encore sur la qualité de vie au travail.

L'administration doit également, si toutefois elle estime ce type d'accompagnement pertinent, définir une position claire concernant les demandes individuelles de ses cadres en matière de coaching. Il s'agit d'un élément pouvant revêtir une certaine importance pour favoriser l'attractivité de tel ou tel employeur public.

3 Le coaching individuel, quels objectifs ?

Principaux objectifs pour l'agent	Principaux objectifs pour la structure
<ul style="list-style-type: none">• L'amélioration des capacités de résolution de problèmes• La réduction des niveaux de stress• L'augmentation des niveaux de confiance• L'amélioration de ses relations avec ses collègues• Des impacts positifs sur la performance individuelle au travail• Une capacité accrue à s'adapter au changement	<ul style="list-style-type: none">• 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

- Société française du coaching : www.sfcoach.org
- International Coach Federation : www.coachfederation.fr
- EMCC France (European Mentoring and Coaching Council) : <http://emccfrance.org>
- **Guide du coaching professionnel dans la fonction publique (2011)**

Pour en
savoir plus

LE COACHING COLLECTIF

Développer le potentiel d'une équipe pour améliorer sa performance collective.

1 Qu'est-ce que le coaching collectif ou coaching d'équipe ?

1.1 Le coaching collectif ou d'équipe, comment le définir ?

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 d'équipe n'est ni du conseil, ni de la formation. Il a pour intention de permettre à un manager et son équipe d'améliorer son fonctionnement collectif et d'augmenter son intelligence collective, tout en favorisant l'épanouissement professionnel individuel. Il leur offre la possibilité de prendre du recul pour réfléchir collectivement au sens de leur action, à leur stratégie et à leurs modalités de fonctionnement. Il permet de créer une dynamique collective pour agir sur un futur commun.

Il aide notamment 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.

En axant le travail collectif sur un projet commun, et en amenant le manager et son équipe à se projeter ensemble vers un futur désirable, le coaching collectif permet à chaque membre de l'équipe d'être acteur, et de passer de l'énergie individuelle à la synergie collective.

Le coaching d'une équipe comporte différentes dimensions :

- Le **renforcement d'équipe** dont l'objectif est 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, etc. 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).

- Le **coaching d'équipe**, dont l'objectif est **d'accompagner la transformation en profondeur d'une équipe** et la mise en œuvre d'actions spécifiques définies par le manager.

1.2 Le coaching d'équipe, à qui s'adresse-t-il ? Et dans quelles situations ?

Le coaching d'équipe peut être utile lors de la mise en place d'un nouveau collectif de travail, pour le lancement d'un nouveau projet, pour définir et/ou faire évoluer la stratégie de l'organisation, mais aussi lors de transformations plus importantes.

Par exemple, il est possible de bénéficier de cet accompagnement managérial dans les situations suivantes :

- « Mon équipe et mon comité de direction fonctionnent bien mais je trouve que nous aurions besoin d'un nouvel élan »
- « Je souhaite développer la transversalité au sein de mes équipes »
- « Nous souhaitons construire une démarche de type projet de service »
- « Je m'inquiète d'un fort niveau de tension au sein d'une équipe »
- « Nous souhaitons renouveler nos modes de décision et de travail collectif »
- « Nous sommes désormais une équipe multi-sites, comment optimiser notre fonctionnement ? »

Plus généralement, le coaching d'équipe peut être utile pour :

Régler des aspects opérationnels

Traiter les problématiques opérationnelles auxquelles un manager et son équipe sont confrontés au quotidien, trouver ensemble les solutions et les actions correctrices à mener, réfléchir à l'efficacité du service, régler des dysfonctionnements collectifs, construire un plan d'action.

Développer le sentiment d'appartenance

Amener un manager et son équipe à travailler sur les valeurs de l'organisation, à les mettre en œuvre dans leur quotidien, à construire une identité collective (après une réorganisation de service par exemple). Il s'agit en particulier d'effectuer un travail en profondeur afin que le sentiment d'appartenance soit partagé par tous.

Renforcer la dynamique du groupe

Dynamiser, motiver ou remotiver une équipe après une période difficile ou dans le cadre du lancement d'un nouveau projet, de développer des synergies, de donner un nouvel élan à l'équipe. Il s'agit aussi de développer une vision partagée et une culture commune.

Mieux travailler ensemble

Amener l'équipe à approfondir les modes relationnels entre ses membres, à mieux prendre en compte et valoriser le fonctionnement de chacun, à développer les complémentarités et le sens du collectif. Il s'agit aussi d'optimiser l'organisation interne de l'équipe et ses processus de travail.

.....
La mission développement managérial du secrétariat général pour l'administration (SGA) du ministère de la défense propose une nouvelle offre de services comportant cinq prestations de coaching interne.
.....



Directeur de DREAL

.....
« L'amélioration a été très rapide et a porté à la fois sur notre efficacité opérationnelle et sur notre cohésion. L'appui fut très discret, économe en temps mais parfaitement ciblé et fondé sur une grande écoute. Les consultants ont agi en nous aidant à exprimer les problèmes puis à les traiter, en reformulant nos idées sans les déformer, et sans jamais chercher à appliquer des recettes issues de manuels de management. »
.....

2 Le coaching d'équipe, quelle méthode ?

Le coaching d'équipe est une pratique spécifique du coaching qui doit prendre en compte les acteurs selon trois modalités: le manager, l'ensemble des collaborateurs et le collectif de travail. L'équipe en question peut être un groupe permanent (un bureau, un service, un comité de direction, etc.) ou un groupe temporaire avec une durée de vie limitée (coaching de projet, etc.). Le **coaching collectif peut également s'appliquer à un groupe de pairs** ayant la même nature d'activité ou le même niveau de responsabilité, en vue de favoriser la capitalisation des bonnes pratiques, l'apprentissage de l'aide mutuelle pour progresser, ainsi que le développement d'un réseau solidaire et apprenant.

La **phase préalable d'analyse d'une demande de coaching collectif est primordiale dans la mesure où elle permet de définir la stratégie d'intervention en fonction** du contexte et des enjeux du manager et des objectifs fixés par lui pour cet accompagnement.

Au terme de cette phase d'analyse de la demande, le manager et le coach définissent ensemble les modalités de l'accompagnement (objectifs, implication, calendrier, moyens, etc.), qui peuvent figurer dans un contrat ou être officialisées dans un autre document (proposition d'intervention adressée par le coach ou l'équipe au manager par exemple).

Ce type d'accompagnement peut prendre plusieurs formes (mission de courte durée, séminaire ou, au contraire, travail suivi sur une plus longue période) selon la nature des objectifs poursuivis et selon que le manager de l'équipe concernée souhaite ou non l'inscrire dans la durée. Le **coaching d'équipe peut être animé à double voix**, par deux coaches qui interviennent de manière complémentaire à chaque séance.

Le coaching d'équipe peut comprendre entre autres des **séances de coaching individuel** à destination du manager, notamment pour renforcer son positionnement et sa légitimité, et pour l'appuyer dans sa réflexion et dans l'élaboration des objectifs qu'il fixe à son équipe pendant et en dehors de l'accompagnement.

Lors des séances proprement dites d'accompagnement d'un manager et de son équipe, il s'agit en particulier de travailler sur le rôle de cette structure au sein de l'organisation et d'évaluer l'influence réciproque de l'une sur l'autre, les changements opérés au niveau de l'équipe pouvant notamment induire d'autres mécanismes de changement au niveau de l'organisation qui en perçoit des bénéfiques. Il s'agit de faire en sorte que la volonté collective puisse s'exprimer et se traduire par des actes.

➤ Le rôle du coach en coaching d'équipe

Le coach d'équipe peut intervenir de manière proactive pour préparer une équipe ou un projet, notamment en cas de changement à venir et anticiper les difficultés, ou de manière réactive pour résoudre des conflits.

En principe, l'objectif du coaching d'équipe est de travailler avec l'ensemble des membres de l'équipe sur les modes opératoires plutôt que sur les contenus, soit la manière dont les membres du groupe fonctionnent ou ne fonctionnent pas ensemble. Il intervient sur les comportements perceptibles. Cela peut concerner les processus de décision, la définition des règles du jeu, les rythmes et processus de réunions, le système d'information et de communication, etc.

Principales qualités attendues du coach d'équipe

• Compétences intellectuelles :

Connaître l'approche systémique et la dynamique d'une équipe, savoir poser le bon diagnostic à partir d'une analyse approfondie des besoins et proposer une intervention appropriée, avoir une vision claire des enjeux du manager et de son équipe et une bonne perception des jeux d'acteurs au sein de l'organisation, percevoir les signaux faibles, évaluer les sources multiples d'informations et faire les liens ; etc.

• Compétences émotionnelles :

Centrer son attention sur ce qui est important pour chacun et pour le collectif, savoir co-coacher avec un second coach si besoin, etc.

• Compétences relationnelles :

Veiller à préserver le positionnement et la légitimité du manager, savoir différencier ce qui ressort du domaine individuel de ce qui appartient à l'équipe, savoir prendre sa place, tenir un cadre, co-crée la relation avec chacun, construire un climat de confiance et de respect, etc.

Le coach d'équipe apporte une double garantie. Il permet une expression diversifiée et libre des participants, et favorise le respect du cadre institutionnel. Le coach suit dans la durée l'ensemble de l'équipe.

Il ne remplace pas le manager de l'équipe ou le chef de projet. Ce n'est pas non plus un membre de l'équipe. Il doit plutôt être considéré comme un miroir ou un observateur de l'équipe. Le travail en confiance avec le coach développe l'assurance et la cohésion.

3 Le coaching d'équipe, quels regards ?

« L'accompagnement par une coach nous a permis d'atteindre les objectifs que nous nous étions fixés en termes de maturation de l'équipe et d'organisation de l'action. La coach nous a permis d'éviter des impasses dans lesquelles nous nous serions certainement engouffrés et nous a fait gagner un temps précieux. »

« Nous avons pu atteindre avec satisfaction le but fixé, c'est-à-dire la mise en place d'un réseau de managers ayant les mêmes préoccupations et l'utilisation de méthodes de travail et outils innovants. La clarification des responsabilités dans nos structures nous a conduits à développer plus d'autonomie et de confort dans nos équipes. »

- Société française du coaching : www.sfcoach.org
- International Coach Federation : www.coachfederation.fr
- EMCC France (European Mentoring and Coaching Council) : <http://emccfrance.org>

Pour en
savoir plus

LE CODÉVELOPPEMENT

Progresser dans ses pratiques professionnelles grâce à des échanges constructifs, stimulants et bienveillants entre pairs.

1 Qu'est-ce que le codéveloppement ?

1.1 Le codéveloppement, quelles origines ?

D'origine canadienne, le codéveloppement professionnel est une démarche développée en 1997 par Adrien PAYETTE, professeur de management à l'École Nationale d'Administration Publique (ENAP) de Montréal et Claude CHAMPAGNE, psychologue industriel.

Le codéveloppement fonde sa démarche sur le besoin des managers de se former à partir de **situations concrètes et actuelles issues** de leur propre quotidien, et du courant nord-américain des pédagogies de l'action, de l'expérimentation et de la dynamique des groupes, avec pour précurseur Kurt Lewin et ses travaux sur les dynamiques de groupe.

Les usages et les pratiques de cet accompagnement managérial peuvent être eux-mêmes différents selon les courants de pensée qui animent l'analyse des pratiques professionnelles.

1.2 Le codéveloppement, comment le définir ?

La définition du codéveloppement d'Adrien Payette et Claude Champagne est la suivante :

« **Le groupe de codéveloppement 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... ».**

Le codéveloppement est une technique de groupe apprenante, stimulante et bienveillante. Chaque bénéficiaire vit une expérience de coopération intense dédiée à la résolution de son problème ou au questionnement de son projet. Participer à une séance de codéveloppement c'est tenir tour à tour, les rôles d'apprenant d'une technique reproductible, de client puis de consultant. Pour les cadres intermédiaires ou dirigeants, l'enjeu est souvent le lâcher prise d'une possible solitude managériale.

« *Savoir écouter, c'est posséder, outre le sien, (un peu) le cerveau des autres.* »

Léonard de Vinci

Ce dispositif d'accompagnement et d'apprentissage mise sur les interactions par l'action en petit groupe de pairs, ayant pour finalité d'améliorer les pratiques professionnelles et d'aider à résoudre les difficultés. Il répond au besoin des managers et des équipes d'échanger entre pairs sur leur vécu professionnel à partir de situations réelles et actuelles. Le groupe est un lieu d'examen et

de traitement de ces situations professionnelles par une approche solution. Il permet de cultiver une intelligence collective.

C'est une méthode originale qui se distingue de la formation, du coaching, de l'exercice de supervision, et aussi du groupe d'échange de pratiques. Son format court - séances fractionnables en ½ journée - la rend particulièrement agile et opératoire pour les managers. A court terme, il permet **d'évoquer, voire de résoudre une problématique professionnelle**. Sur le long terme, les participants pourront **développer des apprentissages individuels ou collectifs**.

Le codéveloppement s'appuie sur des principes fondateurs :

- Partir de l'expérience plutôt que du savoir, et tirer des enseignements de l'action ;
- S'appuyer sur la dynamique de groupe pour développer l'autonomie et la coopération ;
- Créer un espace de recul et d'effet miroir.

1.3 Le codéveloppement, à qui s'adresse-t-il ?

Potentiellement, tout collaborateur gagnerait à faire partie d'un groupe de codéveloppement. Les bénéfices attendus concernent notamment :

- Les **équipes**, pour leurs propres besoins internes ou en termes de coopération inter-équipes ;
- Les **encadrants** ;
- Les **acteurs de la transformation** ;
- Les **managers, chefs de projets, et responsables transversaux** ;
- Les **profils d'experts** qui gagnent à s'enrichir des autres et à leur apporter leurs visions.

1.4 Le codéveloppement, dans quelles situations ?

Le recours au codéveloppement peut notamment être utile pour **améliorer ses pratiques managériales et professionnelles, favoriser une culture de coopération et d'ouverture, développer la transversalité** au sein d'une organisation, etc.

Plusieurs thèmes peuvent être retenus pour recourir à un dispositif de codéveloppement, comme :

➤ Le management :

- Les relations avec l'encadrement (faire adhérer une nouvelle hiérarchie, trouver son bon positionnement, résoudre un problème avec son autorité hiérarchique, etc) ;
- Les relations avec ses collaborateurs (la gestion d'équipe, comment convaincre, comment faire un retour critique à un collaborateur, etc) ;
- Les relations interpersonnelles (tension avec une personne, posture à adopter en cas de conflits, etc).

➤ Les évolutions organisationnelles et la conduite du changement :

- Accompagnement d'un projet professionnel (porter un projet de service, oser exprimer son point de vue, accompagner un service dans le changement, obtenir l'acceptation du projet par ses collaborateurs, etc) ;
- Résolution d'un dysfonctionnement.

.....
L'école de la modernisation de l'État (EME) - école interministérielle, portée par le SGMAP, et créée en 2011 pour accompagner les principaux acteurs de la modernisation de l'action publique - organise des groupes de codéveloppement en animant les premières sessions et facilitant leur autonomie. Elle en favorise par ailleurs le déploiement en formant des animateurs internes.
.....

➤ **Le développement et l'accompagnement des talents** (comment se préparer à un concours, définir son orientation professionnelle, mieux appréhender son rôle et ses responsabilités, etc.).

Plusieurs suites sont envisageables après avoir bénéficié d'un dispositif de codéveloppement. L'agent peut par exemple faire appel à des dispositifs individuels d'accompagnement managérial comme le coaching.

2 Le codéveloppement, quelle méthode ?

Ce dispositif d'accompagnement s'effectue dans un cadre précisément défini. Le groupe de travail se compose en principe **d'un groupe de pairs composé de 5 à 8 participants** qui se rencontrent à intervalles réguliers. La continuité des rencontres est un élément important dans la réussite de ce dispositif. Le groupe peut rassembler des personnes ayant une communauté de situation ou de métier, des thématiques ou des enjeux professionnels communs. Ce format peut varier en fonction de la demande et de l'objectif du groupe.

Le codéveloppement peut être poursuivi de manière autonome par le groupe, ce qui permet de le pérenniser, l'animateur transmettant alors la méthode lors d'une première séance dite de découverte.

Trois rôles sont nécessaires au bon fonctionnement d'un groupe de codéveloppement professionnel :

- **L'animateur** du groupe de codéveloppement a un rôle crucial d'organisateur et de pilote, de guide et de garant de la méthode. Le codéveloppement exige de lui une maîtrise, une posture et une déontologie qui lui sont propres. Le principal risque que présente cette méthode réside dans son apparente simplicité. Or, ne s'improvise pas animateur de codéveloppement qui veut.
- **Le client**, qui est un membre du groupe, présente une problématique professionnelle qui lui est propre aux autres membres et sur laquelle il souhaite être aidé. Le rôle du client change à chaque séance.
- **Les consultants** questionnent et proposent des pistes d'action, des retours et partages d'expériences pour répondre à la demande du client, à partir desquelles il pourra élaborer son propre plan d'actions. L'encadrant qui participe à un groupe de codéveloppement est alternativement client et consultant.

Des prérequis peuvent être définis avant que l'agent suive un tel accompagnement (volonté d'apprendre sur sa posture, être en capacité de se questionner, etc).

Le codéveloppement répond à un processus structurant la parole, l'écoute, la réflexion et incitant à l'action. Outre l'étape liminaire du choix de la problématique par le groupe (la « cueillette »), le codéveloppement s'articule autour de six étapes limitées dans le temps que sont :

1. L'exposé de la problématique ;
2. La clarification ;
3. Le contrat de consultation ;
4. La consultation ;
5. La synthèse et le plan d'action ;
6. Le partage des apprentissages de chacun.



Chef de service en DDT

■■ *Le codéveloppement est un outil qui monte en puissance petit à petit, au fur et à mesure de la cohésion du groupe. Plus on se voit, plus on expose des problèmes variés, plus cette cohésion prend et plus les propositions sont riches. On en ressort alors toujours avec des solutions qui nous font voir le problème avec lequel on était venu différemment. ■■*

Le dispositif est à co-construire entre l'animateur et le groupe. La première séance permet notamment de définir des modalités d'action correspondant à un objectif déterminé. Il est indispensable d'avoir un premier temps de cadrage afin d'explicitier le processus de travail, mais aussi de poser le contrat relationnel entre tous les participants.

3 Qui peut animer un groupe de codéveloppement ?

Les trois principes du codéveloppement sont :

- Le parler vrai
- La bienveillance
- La confidentialité

Il y a un enjeu de professionnalisation des animateurs de codéveloppement au regard des spécificités de ce dispositif d'accompagnement (les situations présentées peuvent être délicates ou difficiles, la posture de facilitation n'est pas évidente, un groupe peut révéler des difficultés, etc).

L'animateur peut être externe ou interne à l'administration. Il doit être formé spécifiquement à l'animation de groupes de codéveloppement en vue d'en acquérir les compétences nécessaires.

L'animateur peut également être coach interne dès lors qu'il adapte le rôle d'animation adéquat au dispositif d'accompagnement, le coaching et le codéveloppement ayant des modalités et des finalités différentes.

Les conditions de réussite pour lancer un groupe de codéveloppement sont notamment :

Le ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer [MEEM] dispose d'une trentaine d'animateurs internes qui interviennent à Paris et en région. Une convention a été signée entre le MEEM et la DGAFP en vue du déploiement du dispositif de codéveloppement professionnel à l'interministériel.

- un animateur formé spécifiquement au codéveloppement ;
- une réflexion préalable à la constitution du groupe (une demande et l'envie de chacun des membres à participer et poser ses difficultés face à des pairs, absence de relation hiérarchique entre les membres, etc.) ;
- un groupe de pairs facilitant un échange libre, l'authenticité, et l'ouverture, à condition que les participants viennent d'horizons différents où la collégialité et la diversité des métiers permettent une ouverture vers des collègues et des pratiques pas forcément connues ;
- un cadre protecteur incluant la confidentialité des échanges ;
- l'engagement de chaque participant à être présent à chaque séance ;
- la liberté pour chaque participant de choisir et d'aborder les situations souhaitées.

Le codéveloppement, quels objectifs ?

Principaux objectifs pour l'agent	Principaux objectifs pour la structure
<ul style="list-style-type: none"> • S'améliorer dans ses pratiques professionnelles • Faire avancer des situations, voire résoudre des difficultés professionnelles • Bénéficier du regard croisé des autres participants • Apprendre sur ses compétences relationnelles (écoute active, questionnement ouvert, feedback, méthode d'animation de groupe, ...) • Apprendre à travailler en groupe • Etre soutenu par un réseau de pairs • Avoir un groupe d'appartenance professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des habiletés et des potentiels • Améliorer les pratiques professionnelles • Favoriser l'émergence de nouvelles pratiques, voire d'innovations • Favoriser l'émergence d'une culture commune • Développer la solidarité et le fonctionnement en réseau

Le codéveloppement, quels regards ?

« Au quotidien, on manage seul et vite. Le codéveloppement nous aide à prendre du recul, à sortir de l'ivresse de nos métiers. »

« On découvre des aspects de notre situation que l'on ne voyait pas. »

« Une bonne prise de recul qui permet une vision plus large et permet de sortir de notre solitude. »

« En une demi-journée à six, on avance plus sur certaines situations bloquées depuis longtemps. »

« Voir que nous avons tous les mêmes préoccupations est rassurant, cela crée du lien et on retrouve une dimension humaine. »

« J'ai été bluffée par cette intelligence collaborative. Cette façon de travailler n'est pas dans mes gênes. Et pourtant je me suis sentie très à l'aise. Le rôle de l'animateur est crucial, et ce rôle doit être « incarné. »

LE TUTORAT

Bénéficiaire du soutien d'une personne expérimentée permettant au tuteur de développer ses compétences.

1 Qu'est-ce que le tutorat ?

1.1 Le tutorat, comment le définir ?

Le tutorat est une modalité d'apprentissage de savoirs, savoir-être et savoir-faire, en situation professionnelle entre un professionnel - le tuteur - et une personne (ou un petit groupe de personnes) en découverte d'un métier et/ou d'un environnement.

Ce mode de formation est nécessairement formalisé par une charte de fonctionnement. Il s'agit donc d'un dispositif de formation intégré au travail qui s'opère en situation professionnelle, et qui vise à organiser le parcours d'un agent dans un service en favorisant ainsi les acquisitions théoriques et pratiques, ainsi que leur mise en relation.

Il existe plusieurs formes du tutorat, notamment :

- le **tutorat dit « classique »** qui permet la transmission de savoir-faire d'un agent expérimenté vers un agent en formation, en apprentissage ou en professionnalisation par exemple ;
- le **tutorat dit « croisé »** au sein d'un binôme dans lequel chacun est alternativement tuteur et tuteuré ;
- le **tutorat dit « d'expertise »** où le tuteur maîtrise une expertise rare, longue à acquérir et complexe ;
- le **tutorat dit « hiérarchique »** lorsque la fonction managériale se double d'une fonction pédagogique.

1.2 Le tutorat, à qui s'adresse-t-il ? Et dans quelles situations ?

Le recours au tutorat vise principalement à assurer une **montée en compétences** déterminante pour l'agent et le service.

La relation tutorale peut notamment être utile dans le cadre d'un dispositif d'alternance entre la période de formation dans un organisme et la période en situation professionnelle sur un poste, ainsi que dans le cadre d'un projet professionnel de l'agent apprenant défini en lien avec son supérieur hiérarchique au bénéfice du service.

Le tuteur peut notamment accompagner un nouvel arrivant au sein d'un service en vue de **favoriser sa prise de fonctions, par exemple des fonctions managériales**.

L'agent voit son intégration professionnelle au sein du service et sa professionnalisation facilitée par ce mode d'apprentissage. Cela nécessite l'investissement de la hiérarchie de proximité, une certaine formalisation, un suivi, voire une évaluation.

.....
L'école supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESENESR) a instauré un tutorat pour les nouveaux inspecteurs territoriaux qui prennent des fonctions d'encadrement.
.....

.....
Le conseil supérieur de l'appui territorial et de l'évaluation (CSATE) exerce une mission générale d'accompagnement, type tutorat, systématiquement proposée aux préfets nouvellement nommés. Depuis 2014, ce caractère systématique a été étendu aux sous-préfets primo-arrivants. Il permet de banaliser le recours à l'accompagnement et garantit sa confidentialité et sa neutralité.
.....

Le tutorat peut être complété par d'autres dispositifs de professionnalisation, de types auto-formation, participation à des réseaux, etc.

2 Le tutorat, quelle méthode ?

La relation tutorale fait intervenir plusieurs acteurs : l'apprenant, le tuteur, et d'autres acteurs de la formation ministériels ou externes. Par exemple, un **organisme de formation** peut proposer, en lien avec le tuteur, des objectifs et des activités pédagogiques, un encadrement pédagogique et d'évaluation des apprentissages liés directement à l'activité de l'apprenant dans son poste.

Le **supérieur hiérarchique** de l'agent apprenant organise le dispositif, encadre la pratique du tutorat et reconnaît les résultats du tuteur, de l'apprenant et de l'organisme de formation.

La hiérarchie supérieure doit également être impliquée dans l'impulsion, la mise en œuvre et le suivi de la mise en place de ce dispositif, qui peut être intégré dans le cadre de son plan de développement des compétences. A titre d'exemple, le rôle du tuteur peut être reconnu au moment de l'entretien professionnel annuel.

› L'apprenant

Pour bénéficier d'un tutorat, l'apprenant doit avoir préalablement été sensibilisé aux enjeux de cette modalité d'apprentissage. L'agent peut notamment faire l'objet :

- d'un accompagnement technique ;
- d'une transmission de connaissances ;
- d'une intégration dans son milieu professionnel (connaissances de l'environnement, etc.) ;
- d'une évaluation en fin d'apprentissage.

› Le tuteur

Le tuteur doit être un **agent volontaire et engagé dans cette démarche**.

Il doit être une **personne expérimentée** en possédant les compétences requises pour assurer le suivi de l'agent tutoré. A ce titre, il doit par exemple justifier d'une expérience professionnelle, disposer des connaissances que doit maîtriser l'apprenant au terme de sa formation, etc. Le tuteur doit également être reconnu pour ses qualités pédagogiques. Son rôle principal n'est pas d'apporter des réponses aux problèmes posés en situation de travail mais de **guider l'acquisition de connaissances théoriques et pratiques**. Il est donc pour l'apprenant un facilitateur, notamment dans son insertion au sein de l'organisation. Le tuteur doit être **disponible**, et se doit de **consacrer une partie de son temps de travail** à guider, conseiller et accompagner une personne durant sa formation dans l'unité de travail. Le tuteur assure également la liaison avec les organismes de formation et les services qui participent à l'acquisition des compétences par l'agent ou qui l'initient à de nouvelles activités professionnelles.

A ce titre, il peut vérifier périodiquement avec les opérateurs de formation que les séquences de formation professionnelle suivies sont conformes au projet pédagogique, ou encore il peut **participer à l'évaluation des qualifications** acquises par l'apprenant en tant que superviseur, etc.

3 Le tutorat, quels objectifs ?

Principaux objectifs pour les tutorés	Principaux objectifs pour les tuteurs
<ul style="list-style-type: none">• Accompagner et faciliter la prise de poste du tutoré• Instaurer une relation de soutien durant une période donnée• Faciliter la compréhension du fonctionnement de l'organisation• Donner des clés au tutoré pour faciliter ses apprentissages• Aider le tutoré à élaborer un projet professionnel• Faire prendre conscience au tutoré des ressources potentielles dont il dispose et le guider• Permettre la transmission des savoirs au sein de l'organisation• Accroître la qualité et l'efficacité des actions conduites dans le cadre de dispositifs de formation	<ul style="list-style-type: none">• Valorisation de l'expérience• Intérêt relationnel• Participation au développement d'une personne• Sentiment d'utilité professionnelle

LE MENTORAT

Accompagnement d'une personne dans la mobilisation de ses ressources et le développement de son autonomie.

1 Qu'est-ce que le mentorat ?

.....

La DGGN a mis en place en 2014 un parrainage, type mentorat, au profit des officiers en sortie de l'école des officiers de la gendarmerie nationale. Le dispositif est jugé utile par 95% des bénéficiaires [89% seraient disposés à devenir eux-mêmes parrains].

.....

.....

Au ministère de l'intérieur, les candidats inscrits à la préparation au tour extérieur des administrateurs civils, peuvent s'ils le souhaitent, bénéficier d'un mentorat. L'enjeu principal étant de guider le mentoré lors de sa préparation.

.....

Si le mentorat tend à se développer, il ne s'agit pas d'une préoccupation nouvelle. Plusieurs origines à cette pratique peuvent être relevées.

Le terme de mentor aurait pour origine le nom du héros de l'Odyssée, Mentor, ami d'Ulysse, dont Athena emprunta les traits pour accompagner et instruire Télémaque.

L'usage du terme dans le sens de « conseiller » est attesté dès 1749 chez Montesquieu (*Correspondance, tome 1, page 350*).

1.1 Le mentorat, comment le définir ?

Le mentorat désigne une **relation interpersonnelle de soutien, d'aide, d'échanges et d'apprentissage**.

Une personne d'expérience - le mentor - offre sa sagesse acquise et son expertise à une autre personne - le mentoré - dans le but de **favoriser son développement professionnel**. Le mentoré a des compétences ou des connaissances à acquérir, et des objectifs professionnels à atteindre.

Le **mentorat vise donc l'accompagnement d'une personne** dans la mobilisation de ses ressources, la recherche et la mise en application de ses solutions propres, et le développement de son autonomie, y compris vis-à-vis du mentor.

Il est porteur des valeurs et des pratiques centrées sur la formation continue, des liens intergénérationnels mais également de la transmission des savoirs par le biais d'un lien privilégié entre deux personnes.

Le mentorat vise à soutenir le mentoré, de façon beaucoup plus large que dans une relation de coaching, afin de contribuer à son développement et à son épanouissement professionnels. Il se différencie aussi du tutorat par une plus grande distance entre le mentor et le mentoré.

Cet accompagnement pourra notamment porter sur des enjeux de positionnement et de savoir-être et n'aura pas pour objectif d'assurer un transfert de compétences techniques.

1.2 Le mentorat, à qui s'adresse-t-il ? Et dans quelles situations ?

Le mentor peut offrir au mentoré des conseils, des réponses à des questions sur divers domaines (une fonction, une évolution, un projet, etc.), une écoute, un échange pour mieux se développer, etc.

Le recours au mentorat concerne généralement les situations de la vie professionnelle, et selon l'organisation, peut viser l'insertion professionnelle, la planification de parcours professionnel, l'intégration de nouveaux éléments, etc.

Les carrières linéaires sont de plus en plus rares et le mentorat est ainsi vu comme un atout pour répondre aux divers besoins des personnes et des organisations, et ce tout au long de la vie professionnelle.

Plus globalement, recourir au mentorat peut être utile pour les situations suivantes :

- Partage de valeurs, de vision, de savoirs, de pratiques ;
- Réinvestissement du savoir partagé ;
- Cohérence dans les pratiques ;
- Collaborations plus efficaces ;
- Innovation et créativité ;
- Apprentissage continu ;
- Développement professionnel ;
- Bien-être, satisfaction et qualité de vie au travail.

2 Le mentorat, quelle méthode ?

La relation de mentorat se caractérise notamment par l'ouverture à l'autre, la réciprocité, le volontariat et le bénévolat. Cette relation se **développe à long terme** pour faciliter le vécu des transitions professionnelles et contribuer au développement des deux personnes impliquées. Lors des séances, le mentor va s'appuyer sur les ressources du mentoré et l'aider à se projeter dans l'action. C'est un dispositif aujourd'hui plutôt informel, encore peu développé et qui peut rencontrer certains écueils. Le mentorat doit se développer, autant que possible, dans le cadre d'un **programme formel**, notamment lorsque l'organisation favorise ce mode d'apprentissage et de développement personnel et professionnel. Il doit être encadré par des règles éthiques définies en fonction des objectifs visés.

› Le mentoré

Le mentoré est une personne en quête d'accomplissement personnel et professionnel, motivée à utiliser les connaissances, les habiletés et les valeurs offertes par une autre personne, afin que soit facilitée l'atteinte de ses objectifs professionnels.

› Le rôle du mentor

La fonction de mentor doit être bien définie.

Le mentor est une **personne d'expérience** lui permettant d'afficher de solides connaissances dans ses fonctions.

Il valorise le transfert de ses acquis à d'autres personnes moins expérimentées. Il est motivé et disposé à offrir ses compétences, ses connaissances et sa vision au mentoré afin de soutenir ce dernier dans la réalisation de ses objectifs personnels et professionnels.

L'aide fournie par le mentor est généralement bénévole et apportée dans le cadre d'une relation professionnelle, en dehors de la ligne hiérarchique, répondant aux besoins particuliers du mentoré en fonction d'objectifs définis.

.....
Le SGMAP accompagne les administrations dans leurs projets de transformation et de simplification [accompagnement personnalisé des chefs de projet par les directeurs projet sur la base de leurs projets, des situations professionnelles rencontrées, de leurs compétences et souhaits de développement]. L'opportunité est offerte d'une rotation de « référent développement », à l'initiative du chef de projet, tous les 18 mois, durée qui est censée permettre de développer une relation de confiance et d'avoir un partage de points de vue et d'expériences différents.
.....

➤ **Les principales conditions de réussite d'une relation de mentorat**

- Une relation de mentorat qui s'appuie sur les affinités et les besoins complémentaires des personnes ;
- Un engagement volontaire des personnes avec une implication l'une envers l'autre ;
- Une démarche souple mais avec des rencontres régulières, préparées et de qualité ;
- Des stratégies proactives dans la démarche (besoins, objectifs, défis, initiatives...) et des stratégies efficaces de communication ;
- Une relation basée sur l'authenticité et l'honnêteté ;
- Des principes comme l'ouverture, la liberté d'expression, la confiance et le respect mutuel ;
- Une culture et des pratiques organisationnelles avec des valeurs de partage et de transfert.

.....
 Au MAEDI, le mentorat est proposé depuis 2014 à l'ensemble des auditeurs de l'IDC initial (conseillers et secrétaires des affaires étrangères, nouveaux agents de catégorie A). Un dispositif comparable est également mis en œuvre pour tous les nouveaux secrétaires de chancellerie (agents de catégorie B).

3 Le mentorat, quels objectifs ?

Dispositions à rechercher de la part du mentor	Dispositions à rechercher de la part du mentoré
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité et engagement • Volonté de partager son savoir et de contribuer à la croissance des autres • Intérêt pour le perfectionnement professionnel et l'apprentissage tout au long de la vie • Plaisir à relever des défis • Expertise, expérience, compétences et connaissances • Habiletés communicationnelles (écoute, feedback positif et constructif, questionnement...) • Communication directe dans ses interactions • Honnêteté, ouverture, non-jugement • Bonne connaissance de soi et de l'organisation • Etre positif • Confiance en soi, en les autres et en les processus émergents 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponible et prêt à consacrer du temps et des efforts pour développer sa pratique professionnelle en vue de s'améliorer de manière continue • Disposé à accueillir le soutien de son mentor pour favoriser son développement professionnel • Disposé à prendre en mains son développement de parcours professionnel • Réceptif et motivé • Proactif et accepte les suggestions et remises en questions • Intéressé par le relationnel et souhaite apprendre au contact d'une autre personne • Réflexif sur des situations et sur son cheminement (praticien réflexif) • Disposé à parler de lui-même • Conscient de la responsabilité de ses choix

4 Le mentorat inversé

Le mentorat inversé consiste à **mettre en relation un encadrant expérimenté et un agent plus « jeune » mais doté de compétences spécifiques qu'il met à disposition de son aîné dans le but d'accompagner le premier dans une démarche de développement de ses aptitudes.**

En phase d'exploration dans l'administration, il peut présenter plusieurs intérêts, notamment parce qu'il permet l'échange de connaissances à double sens entre générations, le renforcement de la cohésion intergénérationnelle dans la structure, le développement de la culture du partage et de la coopération, l'échange réciproque et la confiance mutuelle tout en favorisant le transfert de connaissances.

Les **bénéfices du mentorat inversé sont partagés**. Les encadrants expérimentés prennent assurance et confiance envers cette nouvelle pratique. Elle leur permet d'accélérer le développement de leurs compétences sur des sujets qui se situent en dehors de leur « zone de confort ». L'agent plus jeune y trouve une source de collaboration, de responsabilisation et de reconnaissance, facteurs d'intégration et de motivation.

Le mentorat inversé est notamment pratiqué dans l'appréhension des codes et usages des technologies de l'information et de la communication (NTIC, réseaux sociaux, etc). Les jeunes qui ont grandi dans un environnement numérique ont des compétences en matière d'outils numériques et de communication que les dirigeants plus expérimentés n'ont pas forcément.

Le mentorat inversé peut également être proposé dans le domaine managérial. Il permet à un encadrant de bénéficier d'un retour d'expérience et d'un regard sur ses pratiques managériales, permettant à ce dernier d'ajuster son mode de communication, mais aussi à l'encadré de développer ses potentialités en tant que futur encadrant et de lui donner une vision plus large de l'organisation.

Comme pour le mentorat, il est nécessaire de formaliser et d'encadrer la relation du mentorat inversé. Cette relation doit être basée sur le volontariat et les mentors doivent être préparés.

II - Les dispositifs visant à l'évaluation des compétences

Les dispositifs d'accompagnement managérial qui s'inscrivent dans une logique d'évaluation constituent à la fois un moyen pour chaque agent de mieux se connaître et optimiser son potentiel, mais aussi pour l'administration de détecter les talents afin de mieux accompagner leurs parcours.

Les dispositifs identifiés comme relevant de cet objectif sont :

LE BILAN DE COMPÉTENCES

LE BILAN A 180° OU A 360°

L'ASSESSMENT

**L'ENTRETIEN ET LE BILAN
DE CARRIÈRE**

LE BILAN DE COMPETENCES

Analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et motivations.

1 Qu'est-ce que le bilan de compétences ?

1.1 Le bilan de compétences, comment le définir ?

Le bilan de compétences permet aux agents d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles, ainsi que leurs aptitudes et motivations. Il sert à définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

Les principaux objectifs du bilan de compétences sont d'analyser et comprendre son parcours professionnel.

Il permet de mener une évaluation poussée des compétences de l'agent en identifiant ses acquis et compétences, ses caractéristiques personnelles, ses intérêts et motivations.

Il offre l'opportunité de construire des perspectives professionnelles différentes, voire nouvelles, autour d'un projet réaliste et réalisable, en bénéficiant de l'avis d'un professionnel extérieur et objectif. Cette démarche exige un fort investissement en temps et en énergie.

1.2 Le bilan de compétences, à qui s'adresse-t-il ? Et dans quelles situations ?

Plusieurs conditions sont posées par les textes réglementaires relatifs à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents publics pour prétendre au bénéfice d'un bilan de compétences :

- Un bilan de compétences peut être **initié à la demande de l'agent ou de l'administration avec l'accord de l'agent** ;
- L'agent doit justifier d'une ancienneté (cf. cadre réglementaire, lequel doit faire l'objet d'une prochaine évolution) ;
- La demande de bilan de compétences d'un agent ou sa proposition par l'administration est notamment formulée à l'occasion de l'entretien professionnel annuel de l'agent, de l'entretien de formation, ou encore au titre d'un entretien ou bilan de carrière.

Tout individu est amené au cours de son parcours professionnel à se poser de multiples questions sur son avenir professionnel. Le bilan de compétences est une prestation d'accompagnement qui peut répondre à ce questionnement sur son devenir professionnel. Son bénéfice peut notamment être utile à des moments particuliers de son parcours professionnel, comme :

- Définir un nouveau projet professionnel dans le cadre d'une reconversion professionnelle ;
- Changer de poste et évoluer dans son parcours professionnel ;
- Vérifier un projet professionnel ;



Pierre RICORDEAU, Secrétaire général des ministères chargés des affaires sociales

« A une période charnière de ma vie professionnelle, j'ai profité de l'offre de bilan de compétences qui m'était faite pour faire un point sur ma carrière et envisager les pistes possibles pour la suite, en fonction de la cartographie de mes compétences. Dans nos carrières longues où l'on enchaîne des postes à responsabilité, ce mode d'accompagnement est indéniablement un vrai outil de management de l'encadrement dirigeant et supérieur. »

- Mieux se connaître pour gérer son parcours professionnel ;
- Anticiper le changement ;
- Rechercher une formation ou s'assurer que la formation envisagée est bien adéquate ;
- Réaliser une Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

2 Le bilan de compétences, quelle méthode ?

Le bilan de compétences peut être réalisé à la demande de l'administration ou à la demande de l'agent qui doit s'impliquer tout au long de la démarche.

Il peut lui être demandé d'accompagner sa demande d'un curriculum vitae et d'une lettre de motivation explicitant son projet ou ses attentes du bilan de compétences, permettant à l'administration d'apprécier si l'agent remplit les conditions pour pouvoir en bénéficier et qu'il en maîtrise l'intérêt.

La réponse écrite de l'administration à une demande de bilan présentée par un agent intervient dans un délai de deux mois suivant la date de la demande. Cette réponse doit être motivée en cas de refus.

Pour réaliser ce bilan, l'agent a droit à un **congé fractionnable d'une durée de vingt-quatre heures**. C'est pourquoi il doit informer son supérieur hiérarchique le plus en amont possible, afin de lui expliquer son besoin ou son projet, et lui permettre d'organiser l'activité pendant sa période d'absence. Pour compléter la préparation ou la réalisation de ce bilan, l'agent bénéficiaire peut mobiliser son compte personnel de formation.

L'administration prend en charge, dans la limite des crédits disponibles de la formation professionnelle continue, l'ensemble des frais afférents à la réalisation du bilan de compétences. Sur justificatif, le congé de vingt-quatre heures est accordé à l'agent qui prépare ou réalise un bilan de compétences non pris en charge par l'administration.

Ce dispositif fait l'objet d'une **convention tripartite** entre l'agent bénéficiaire, l'administration et le prestataire chargé de réaliser le bilan. Cette convention rappelle aux signataires les principales obligations qui leur incombent respectivement.

Les bilans de compétences sont réalisés par des **organismes habilités** (organismes publics au sein desquels se déploient les centres interinstitutionnels de bilan de compétences - CIBC; centres qui dépendent de l'association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA); groupements d'établissements – GRETA; autres organismes privés).

Plusieurs autres acteurs interviennent dans la démarche :

- Le **supérieur hiérarchique direct** qui informe l'agent sur le dispositif et donne son accord sur la demande de bilan de compétences ;
- Le **service des ressources humaines** renseigne l'agent et le supérieur hiérarchique sur la procédure et les conditions de mise en œuvre. Il gère les demandes. Les éléments concernant la réalisation du bilan (demande, décision de l'administration, convention...) sont versés au dossier de l'agent afin de garder la traçabilité dans la perspective d'une autre demande ;
- Le **conseiller mobilité carrière** reçoit l'agent en entretien pour vérifier avec lui si le bilan de compétences est l'outil le plus adapté à ses besoins

et souhaits, et le conseille sur la démarche. Cet entretien permet au conseiller de vérifier si cet accompagnement est la bonne réponse à apporter à l'agent ;

- Le **service de formation**, qui peut lui aussi informer, conseiller l'agent et examiner avec lui l'opportunité de sa demande. Il aide également l'agent à prendre contact avec les organismes prestataires spécialisés ;
- Le **service financier** de l'administration qui donne son accord sur le financement du bilan.

Le bilan de compétences est d'une durée moyenne d'une vingtaine d'heures selon les organismes, et peut s'étaler sur plusieurs semaines. Il comprend trois phases pour le bénéficiaire :

- une **phase préliminaire** qui a pour but de déterminer les attentes de l'agent et de l'informer sur les conditions de déroulement du bilan de compétences. La réussite du bilan est conditionnée par la qualité du diagnostic préalable qui doit déterminer que le bilan est bien la réponse appropriée à la situation de l'agent à ce moment précis de son parcours professionnel ;
- une **phase d'investigation** qui permet d'évaluer les possibilités d'évolution professionnelle ;
- une **phase de conclusions** rendant compte des résultats.

Les résultats du bilan appartiennent à l'agent. Un document de synthèse est communiqué au service chargé des ressources humaines de l'administration d'emploi de l'agent, sauf si ce dernier s'y oppose. Ce document n'est toutefois pas versé au dossier de l'agent.

Ce document, établi par l'organisme prestataire et sous sa seule responsabilité, est soumis au bénéficiaire pour d'éventuelles observations. Il ne peut comporter d'autres indications que les circonstances du bilan de compétences, les compétences et aptitudes du bénéficiaire au regard des perspectives d'évolution envisagées, et le cas échéant les éléments constitutifs du projet professionnel ou du projet de formation du bénéficiaire et des principales étapes prévues pour la réalisation de ce projet.

Au terme du bilan de compétences, le bénéficiaire présente à son chef de service une attestation de fréquentation effective délivrée par l'organisme prestataire.

- Décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État (article 22)

- Décret n° 2007-1942 du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'État et de ses établissements publics et des ouvriers affiliés au régime des pensions résultant du décret n° 2004-1056 du 5 octobre 2004

- Arrêté du 31 juillet 2009 relatif au bilan de compétences des agents de l'État

Pour en
savoir plus

LE BILAN A 360° OU A 180°

Mesurer ses capacités pour optimiser ses pratiques managériales.

1 Qu'est-ce qu'un bilan à 360° ou à 180° ?

1.1 Le bilan à 360°, comment le définir ?

Le bilan à 360° est avant tout un **outil de développement personnel qui permet à l'agent bénéficiaire de faire le point sur ses compétences managériales**. Il s'agit d'une méthode d'évaluation dite inversée qui revêt une double dimension : celle de l'évaluation et celle du développement des compétences. Ces deux approches peuvent être complémentaires.

Cette méthode d'analyse et de développement des compétences managériales, tant individuelles que collectives, mobilise différents acteurs de l'entourage professionnel du bénéficiaire : hiérarchie, collègues, collaborateurs.

Chacun est appelé à répondre confidentiellement à un questionnaire qui va **permettre au manager de progresser dans l'exercice de sa fonction**. Les questions portent sur des comportements observables et non pas sur des compétences supposées. Les perceptions recueillies sont à la fois quantitatives (items évalués selon une échelle d'accord ou de fréquence) mais aussi qualitatives (verbatim).

Il convient de ne pas prendre les résultats d'un bilan à 360° comme une vérité mais comme une perception de l'entourage qui mérite d'être contextualisée. Cette méthode de diagnostic peut être réalisée en interne par la direction des ressources humaines ou par un consultant extérieur.

Le bilan à 360° est l'occasion de dresser un bilan psychologique (excès ou manque de confiance en soi, difficulté de communiquer, etc.) et professionnel.

Les principaux objectifs du bilan à 360° sont les suivants :

- Se donner les moyens d'avoir un retour sur soi pour développer ses compétences professionnelles ;
- Porter un regard approfondi sur les fonctionnements collectifs et individuels avec son équipe ;
- Enclencher un processus d'évaluation régulière de ses compétences dans l'objectif d'un progrès continu de la personne ou dans une dynamique de changement.

1.2 Le bilan à 180°

L'accompagnement à 180° se distingue de l'accompagnement à 360° par le champ des évaluateurs. L'accompagnement à 180° vise à mesurer exclusivement la perception des collaborateurs ou des collatéraux, alors que l'accompagnement à 360° permet d'avoir une vision beaucoup plus large en incluant sa hiérarchie (collatéraux, collaborateurs, N+1).

Comme le 360°, le 180° est un inventaire de compétences managériales du bénéficiaire et de son impact sur le fonctionnement de l'équipe. Cette méthode est particulièrement adaptée pour évaluer l'impact des pratiques managériales. Il permet en effet de recevoir un retour sur son management, mais également de comprendre comment chaque membre de l'équipe perçoit la performance globale de cette équipe, son organisation, ses objectifs, ses relations extérieures, etc.

1.3 Le bilan à 180 ou 360°, à qui s'adresse-t-il ? Et dans quelles situations ?

Le recours au bilan à 180 ou à 360° peut être utile notamment dans deux situations, à savoir le développement des compétences des managers et l'évaluation des dirigeants.

Pour le **développement des compétences des managers**, ce bilan vise à favoriser la prise de conscience et constitue une aide en vue de cibler les progrès à accomplir sur les comportements managériaux prioritaires. Il est également intéressant avant ou après des séminaires de formation, ou renouvelée chaque année ou tous les deux ans, afin de proposer aux managers une évaluation de leur progression.

En ce qui concerne **l'évaluation des cadres dirigeants**, il contribue à prendre en compte les perceptions de l'entourage dans l'évaluation globale et annuelle d'un cadre dirigeant, impliquant notamment le volet comportemental de la personne intéressée.

Ces bilans n'ont pas vocation à s'inscrire exclusivement dans une démarche d'évaluation. Ils peuvent dès lors être considérés comme des dispositifs d'accompagnement **d'autoévaluation**, auquel cas les résultats ne sont communiqués qu'à l'évalué avec une finalité de développement personnel.

Le bilan s'inscrit alors dans une démarche de développement d'un collaborateur, libre ensuite à lui de partager ou non ses résultats avec sa hiérarchie. Cet outil peut s'inscrire aussi bien dans une **perspective de développement personnel** que dans une logique de **renforcement des liens au sein de la structure**.

.....
Le ministère de la défense propose aux cadres supérieurs civils des bilans d'orientation de type 360°, en liaison avec les inspecteurs civils de la défense.
Au MAEDI, l'évaluation à 360° a été lancée en 2006 et concerne désormais l'ensemble de l'encadrement supérieur en administration centrale et dans les postes diplomatiques et consulaires.
.....

2 Le bilan à 180 ou 360°, quelle méthode ?

La méthode consiste à mettre en perspective une auto-évaluation avec une évaluation de la personne intéressée menée par des relations professionnelles internes ou externes de la structure. La combinaison des résultats de ces deux types d'évaluation est le plus significatif en termes d'enseignements.

Cette méthode requiert sérieux et rigueur dans la démarche, de l'élaboration des questionnaires (conception des items à évaluer, du format, confidentialité, échelle de notation, etc.) au choix des parties prenantes.

Le bilan nécessite d'être bien préparé en amont. En effet, ce test peut être déstabilisant dans la mesure où il peut mettre en évidence l'écart entre l'image de l'évalué et celle que les autres ont de lui. La personne intéressée doit donc se préparer à une éventuelle remise en question.

En ce qui concerne **l'auto-évaluation**, le collaborateur va s'évaluer lui-même en remplissant un questionnaire, comportant un nombre relativement important de questions portant sur ses qualités et compétences managériales. Il lui revient de répondre avec franchise.

.....

Le ministère de l'Intérieur a mis en place une « démarche d'aide aux managers » (DAM) du corps de conception et de direction de la Police nationale qui s'inspire du principe de l'évaluation à 360°. Elle repose sur un questionnaire qui décrit des comportements observables découlant des valeurs professionnelles attendues.

.....

Un questionnaire semblable est soumis aux autres personnes impliquées dans le processus d'évaluation. Les réponses sont traitées de manière anonyme. **L'évalué doit sélectionner ses évaluateurs** parmi ses supérieurs hiérarchiques, ses collègues, ses collaborateurs, etc. L'idée étant de faire intervenir toutes les parties prenantes qui ont un lien avec la personne concernée dans le cadre de sa situation professionnelle. Ce lien peut être direct ou indirect, en amont ou en aval.

Intervient ensuite le **traitement des évaluations**. Les résultats font l'objet d'une analyse constructive visant à aider l'agent à se développer. Ils sont restitués, interprétés et analysés auprès de l'évalué lors d'un entretien individuel avec lui. Il est important à ce stade de pouvoir s'appuyer sur une personne compétente pour exploiter au mieux les résultats obtenus (par exemple, un directeur des ressources humaines, etc.). L'objectif de cette restitution étant de faire un bilan sur les compétences acquises et celles à développer.

Le rôle de la direction des ressources humaines est important en disposant des clés de la réussite de cet exercice. La qualité des résultats de l'exercice dépendra de son exécution, à tous les niveaux : s'assurer de la disponibilité des évaluateurs, optimisation du processus, pertinence des questions, qualité de l'analyse des résultats, etc.

Contrairement à l'entretien annuel effectué en face à face, le 180 ou le 360° fait place à un regard multiple. Cette diversité des évaluateurs permet généralement de recueillir **un jugement plus objectif, plus complet, plus fiable** sur le travail de l'évalué, ses qualités, l'image qu'il renvoie. Par ailleurs, l'évaluation étant anonyme, elle ne peut par conséquent donner lieu à des tensions entre collaborateurs suite à une évaluation qui pourrait être jugée trop sévère ou à des critiques infondées qui pourraient être émises par certains évaluateurs.

Cette précision de l'analyse permet de **constituer un plan d'action sur mesure** en fonction des besoins de l'évalué mis en lumière (formalisation des points forts, axes d'amélioration, objectifs de progrès, etc.), par exemple s'orienter vers une formation au management le cas échéant.

Toutefois, le bilan peut poser quelques difficultés qu'il convient de ne pas négliger, comme :

- Des **contraintes logistiques** : plus les intervenants sont nombreux, plus leur coordination est difficile. Il faut donc s'assurer que chacun respecte la date limite fixée pour la remise du questionnaire, ce qui pose la question de la disponibilité des évaluateurs. Il faut veiller à ce que le remplissage du questionnaire soit relativement rapide pour chacun. Un outil en ligne sécurisé peut être mis en place pour répondre directement aux questionnaires, facilitant ainsi le traitement des données.
- Le **choix des répondants** peut ne pas être évident : il peut paraître difficile de viser une totale objectivité dans la notation de chaque évaluateur. Certaines personnes peuvent en effet avoir des difficultés à faire preuve de franchise, étant conscientes de l'impact éventuel de leur notation en fonction de leur degré de proximité et de leurs relations avec la personne évaluée. Les résultats peuvent donc parfois être biaisés. Le développement d'une culture de l'évaluation tendra nécessairement à réduire l'impact de ce biais.

L'ASSESSMENT

Une méthode d'évaluation des compétences sous contrainte de cadre, de temps et d'espace.

1 Qu'est-ce que l'assessment?

1.1 L'assessment, quelles origines ?

D'origine anglo-saxonne, l'assessment tend à une évaluation des comportements par des mises en situation professionnelle, au travers d'exercices proches de la réalité des situations que la personne est susceptible de rencontrer dans le cadre de ses fonctions. Cette approche s'est développée en France dans les années 1980, quelques grandes structures ayant intégré des exercices d'une telle nature dans leur processus de recrutement.

1.2 La méthode d'assessment, comment la définir ?

L'assessment permet d'évaluer les compétences d'un candidat au travers d'exercices et de mises en situation.

C'est donc un processus qui répond en premier lieu à une fonction d'évaluation des compétences d'un agent. Il permet également de porter un regard sur ses potentialités et les aptitudes qu'il conviendra à l'avenir de développer.

Il constitue une aide à la décision à travers une analyse des potentiels des candidats ou des collaborateurs à partir d'un référentiel de compétences pour un poste donné.

C'est une approche d'évaluation et de détection des potentiels qui se fonde essentiellement sur ce que font les candidats et sur ce qu'ils peuvent faire.

1.3 La méthode d'assessment, à qui s'adresse-t-elle ? Et dans quelles situations ?

Les agents qui peuvent bénéficier de cette méthode sont sélectionnés parmi les jeunes cadres, les talents confirmés ou encore les managers à potentiel, en vue de la prise de nouvelles responsabilités.

Le recours à l'assessment est utile aux fonctions pour lesquelles les compétences managériales sont prédominantes par rapport aux compétences techniques.

Il peut être mis en place pour mieux recruter, détecter les potentiels, orienter les parcours professionnels, mais aussi pour définir des besoins de formation et des axes de développement identifiables. L'évaluation peut permettre la mise en place d'une politique de gestion performante des agents. Elle permet également de définir les besoins de formation et de perfectionnement des agents ou encore de déterminer les besoins de perfectionnement de la structure. L'assessment permet à l'organisation de disposer d'une meilleure identification des ressources managériales détenues par ses cadres.

.....
Le SGA du ministère de la défense lance chaque année une campagne d'assessment au profit des cadres intermédiaires en partenariat avec un cabinet externe. Le dispositif est à double visée. Au niveau individuel, il facilite l'identification et l'accompagnement du cadre à potentiel, et au plan collectif il permet de mieux identifier les compétences disponibles.
.....

2 L'assessment, quelle méthode ?

Cette méthode se caractérise par l'utilisation d'une multitude de techniques et alterne entre différents exercices afin de mesurer des **compétences, aussi bien techniques que personnelles** (communication, esprit d'équipe, écoute, motivation, leadership, etc). Il convient, pour la structure, d'avoir en amont bien défini les compétences cibles et élaboré les jeux de rôle adéquats.

Les outils (tests numériques, exercices de jeux de rôles, mises en situations, cas individuels ou collectifs, etc) permettent de vérifier si la personne dispose bien des compétences nécessaires pour réussir les missions qui sont susceptibles de lui être confiées.

L'évaluation est une **méthode qui doit être adaptée** en fonction de ce qui est recherché par l'organisation. Les épreuves varient en fonction de la structure et des compétences inhérentes au poste proposé. Il n'y a pas de règles définissant le nombre d'exercices que doit contenir l'évaluation ou des types de compétences qu'elle peut ou pas évaluer (compétences émotionnelles, capacités managériales, etc).

Les exercices qui peuvent être proposés aux participants sont nombreux, mais les plus courants sont :

- **Les épreuves individuelles** : ce type d'exercices vise à observer comment le participant s'organise, résout un problème, la manière dont il fixe les priorités et gère une situation. La conception de ces mises en situations managériales doit être préalablement bien réfléchi. Il est demandé au candidat d'agir, d'analyser les informations, de proposer des solutions concrètes et de les commenter.
L'exercice de simulations le plus connu est le « in basket » - mise en situation - qui vise à traiter en un temps déterminé les problèmes rencontrés lors d'une prise de fonction, avant de rencontrer plusieurs de ces nouveaux interlocuteurs (collaborateurs, supérieurs hiérarchiques, etc). Cet exercice permet d'évaluer la capacité générale de gestion nécessaire dans les postes de niveau supérieur.
Des tests psychologiques peuvent également être envisagés.
- **Les exercices avec partenaire pour évaluer la capacité du candidat à communiquer et exposer ses arguments**, à l'instar d'entretiens « conflictuels » (discussions entre au moins deux personnes sur un sujet quelconque).
- **Les exercices de groupe (jeux de rôles, discussions, mises en situation)** : ces exercices visent à mesurer la capacité du candidat à travailler en équipe (comportement adopté, respect des règles fondamentales d'une discussion, etc).
- **Les présentations** : ce type d'exercices vise à mesurer les capacités du candidat à exposer un sujet de manière claire et la plus compréhensible possible (structurer sa présentation, capter l'attention, etc).
- **Les interviews personnelles** : ce type d'exercices vise à évaluer la manière dont le candidat énumère ses compétences et ses expériences, comment il met en avant ses forces et comment il aborde ses faiblesses.

L'évaluation se déroule en principe sur une journée et peut compter plusieurs participants. Les examinateurs confrontent leurs observations et leurs impressions afin d'évaluer concrètement le potentiel de chaque candidat.

.....
Le MEEM a mis en place le « rendez-vous d'orientation » (RVO), processus d'évaluation et de développement des compétences, d'une durée d'une journée composée d'exercices et de mises en situation.
Il est proposé par les chargés de mission des corps d'encadrement, et s'adresse aux cadres supérieurs, à un moment important de décision d'orientation professionnelle.
.....

Il ne faut pas ignorer les risques d'erreur de l'évaluation des personnes qui demeure complexe. L'examineur doit être à la **recherche constante de l'objectivité et conserver une certaine humilité devant les résultats.**

L'étape de la restitution aux candidats est un moment important de l'évaluation. Un retour doit être fait à chacun, à l'instar d'un **bilan managérial individuel** pouvant comprendre, par exemple, les préférences de mission, les aptitudes intellectuelles, la personnalité, les compétences de management, la capacité de relation, la motivation, etc. Les résultats de l'évaluation doivent être confrontés à l'avis du candidat.

Les personnes qui ont passé une évaluation peuvent être tenues de respecter des clauses de confidentialité sur les épreuves suivies.

3 La méthode d'assessment, quels regards ?

« Expérience d'assessment enrichissante, interpellatrice et encourageante. Outre le fait de mettre en lumière ses points faibles et ses points forts, cette démarche permet surtout d'apporter des pistes d'amélioration et d'énoncer un plan de développement. Cette démarche donne une dynamique au développement de ses compétences, elle encourage à la prise en main de sa propre évolution. »

« Expérience d'assessment enrichissante, dense et originale. Bilan très positif. J'ai apprécié le fait que l'évaluation et notamment les jeux de rôles sortent du contexte de son administration. Cela permet de replacer ses compétences dans un cadre plus général, de se mesurer à un contexte inconnu et de constater que ses acquis peuvent être utilisés dans des situations très différentes de celles auxquelles on est habitué. »

« Expérience d'assessment enrichissante, valorisante et efficace. L'organisation ainsi que l'accompagnement mettent dans de bonnes conditions le candidat. Cette démarche nécessite un investissement afin de mieux se connaître dans un objectif d'amélioration. C'est une période privilégiée. »

L'entretien et le bilan de carrière

Faire le point sur sa carrière, ses compétences, son potentiel, pour accompagner son parcours professionnel.

1 Qu'est-ce que l'entretien et le bilan de carrière ?

1.1 L'entretien et le bilan de carrière, comment les définir ?

L'entretien et le bilan de carrière permettent de **faire le point sur sa carrière, ses compétences, son potentiel, pour accompagner son parcours professionnel**.

Le recours à un entretien individuel doit être basé sur le **volontariat de l'agent** bénéficiaire. Les éléments qui résultent de ces entretiens constituent des outils de traçabilité du parcours professionnel pour les agents, utiles pour l'élaboration du curriculum vitae et de la lettre de motivation. Un compte rendu doit être rédigé par la personne chargée de conduire l'entretien (par exemple, en deux parties : parcours professionnel et conseils liés au parcours professionnel). Il est susceptible d'être versé au dossier administratif de l'agent, s'il le souhaite.

Plusieurs **acteurs interviennent dans cette démarche d'accompagnement**, qui se doit d'être préparée par chacun. En premier lieu, l'agent lui-même, qui doit être l'acteur de son projet professionnel et de l'entretien auquel il participe, le chef de service ou le conseiller mobilité-carrière en fonction du type d'entretien. Egalement, la direction des ressources humaines intervient en organisant le dispositif. Elle a un rôle d'information, incitatif et prescripteur, et doit donner les suites utiles à ces entretiens.

Ces entretiens reposent sur une **relation de confiance** entre l'agent et le chargé d'entretien qui se doit de respecter plusieurs principes tels que l'écoute active et la bienveillance, la confidentialité, la neutralité, la transparence ou encore l'objectivité. Une charte de déontologie peut à ce titre être mise en place. La conduite de ces entretiens individuels requiert une formation particulière dont il est possible de bénéficier en interministériel ou au sein de son administration.

Les entretiens et les bilans de carrière sont **distincts des entretiens professionnels et des entretiens de formation**. Ils ne relèvent par conséquent pas du supérieur hiérarchique direct de l'agent bénéficiaire.

➤ L'entretien de carrière

L'agent peut demander à bénéficier d'un entretien de carrière après cinq années d'activité au sein de l'administration.

C'est **un moment de conseil et d'orientation professionnelle**. Il permet d'aider l'agent à clarifier et hiérarchiser ses aspirations, à définir son projet professionnel à court terme et les moyens à mettre en œuvre. Ce moment est l'occasion de dresser un panorama des perspectives professionnelles envisageables à horizon de deux à cinq ans. Il se doit d'être un **temps d'orientation constructif** permettant d'appréhender les compétences acquises par l'agent et le potentiel démontré. En principe, l'entretien de carrière est conduit par le chef de service qui peut déléguer cette fonction à un agent de son service (interlocuteur spécialisé de la DRH, conseiller mobilité-carrière, etc.).

➤ Le bilan de carrière

L'agent peut demander à bénéficier d'un bilan de carrière après quinze années d'activité au sein de l'administration.

Il offre à l'agent un outil d'analyse plus approfondi sur sa situation professionnelle et une occasion de réflexion sur le déroulement de son parcours professionnel. Il donne lieu à un diagnostic personnalisé de ses acquis et à une analyse de son profil professionnel et de ses potentialités. Il s'agit pour les agents expérimentés de renouveler leurs perspectives professionnelles en formalisant un projet de seconde carrière. Il est réalisé sous la responsabilité exclusive de la DRH et du conseiller mobilité-carrière.

Il est possible d'étudier avec l'agent la pertinence de sa demande de bilan de carrière. L'analyse du parcours professionnel et des compétences de l'agent réalisée dans le cadre d'un entretien de carrière pouvant en effet répondre à ses attentes.

1.2 L'entretien et le bilan de carrière, à qui s'adressent-ils ? Et dans quelles situations ?

Tout agent, dès lors qu'il respecte les conditions d'ancienneté exigées, peut bénéficier d'un entretien ou d'un bilan de carrière afin d'être conseillé sur l'évolution de son parcours professionnel et pour la construction d'un projet professionnel à court, moyen ou long terme.

Chacun doit pouvoir recevoir un appui pour changer de fonctions, de service ou d'administration, valoriser son potentiel et trouver ainsi sa place au sein de l'administration, et ce tout au long de son parcours professionnel. Ce type d'entretien individuel peut être le point de départ d'un processus d'évolution professionnelle. Cette démarche peut intervenir à l'initiative de l'agent, à la demande du supérieur hiérarchique, du responsable de ressources humaines, ou sur la sollicitation du conseiller mobilité-carrière. Le recours à ces deux dispositifs est fondé sur le volontariat.

Bien que la confidentialité soit un principe à respecter, il est nécessaire que le responsable hiérarchique et le gestionnaire RH soient informés des conseils donnés afin de pouvoir y donner suite. Ils permettent aussi d'enrichir les données de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Dans la pratique, l'agent doit pouvoir bénéficier d'un entretien individuel à des moments-clés de son parcours professionnel, quand il a besoin d'informations ou de conseils qui peuvent le conduire à faire des choix professionnels et personnels. Un tel dispositif peut notamment être utile pour :

- Aider l'agent à se donner des perspectives et à **concevoir un projet professionnel** pour une réorientation professionnelle à court, moyen ou à plus long terme. Il s'agira notamment d'analyser avec l'agent son parcours, son expérience, identifier ses compétences, son profil et son potentiel afin de l'orienter vers les fonctions qui lui correspondent le mieux ;
- **Accompagner l'agent** dans sa recherche de poste, l'aider à rédiger son CV et sa lettre de motivation, le conseiller pour présenter sa candidature et participer aux entretiens de recrutement, etc. ;
- Assurer un **suivi individualisé** de l'évolution du parcours professionnel de l'agent en fonction d'un plan d'action et d'un calendrier convenu avec lui ;
- Identifier l'éventuel **besoin de formation**.

Pour en savoir plus

- Protocole du 21 novembre 2006 relatif à la formation tout au long de la vie
- Loi du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique
- Circulaire DGAFP n° 00158 du 09 juin 2008 sur la mise en œuvre de l'entretien et du bilan de carrière

III – Les formations au management

Le développement des différents dispositifs d'accompagnement à la fonction managériale décrits dans ce guide ne saurait intervenir au détriment de celui des formations relatives au management. **Non seulement les formations restent un outil privilégié pour conforter les cadres dans l'exercice de leurs fonctions, mais formation et accompagnement sont des outils complémentaires.**

La démarche de formation n'est évidemment pas absente du processus d'accompagnement. L'accompagnement se différencie de la formation par le fait qu'il tend à permettre à ses bénéficiaires de trouver leurs propres solutions, alors que la formation vise à transférer des compétences d'un formateur vers un apprenant. Opérer une séparation stricte entre ces deux approches se révèle cependant artificiel :

- L'implication d'un coach ou d'un mentor ne relève pas de la formation, mais il serait illusoire de penser qu'il n'intervient dans de telles relations aucune dimension visant au transfert de savoir-faire et de savoir-être, comme il serait d'ailleurs absurde de considérer qu'en cours de formation, la personne n'est jamais sollicitée pour trouver elle-même ses propres solutions ;
- Articuler formation et accompagnement constitue en outre une démarche parfaitement cohérente pour développer les compétences managériales d'un cadre. Cette complémentarité des approches doit nécessairement inviter les services en charge de l'accompagnement managérial et les services en charge de la formation à construire leurs programmes dans un dialogue permanent.

La démarche de formation s'avère d'une grande pertinence lorsqu'elle intervient à des **moments clefs dans le parcours professionnel d'un cadre**. Proposer une formation au management à un cadre qui débute sa carrière ou qui va prochainement accéder à des responsabilités impliquant la nécessité de mobiliser plus fortement ses compétences managériales est une pratique courante, évidemment recommandée, qui peut intervenir selon des modalités variées.

La formation au management est présente dans les formations initiales des futurs cadres de la fonction publique, notamment au sein des écoles de service public ainsi que pour l'adaptation à la prise de poste des nouveaux arrivants, que dans la formation continue.

L'offre de formation continue des ministères comprend des formats ponctuels, qui permettent sur des temps plus ou moins courts, de se poser pour recueillir des enseignements sur les pratiques managériales, mais aussi des cycles qui proposent une formation plus étalée dans le temps. Il n'est d'ailleurs pas rare que ces cycles intègrent des dispositifs d'accompagnement dans le déroulement, par exemple des ateliers de codéveloppement, ou s'articulent avec d'autres dispositifs, notamment du tutorat ou du mentorat.

Il convient également de considérer que :

- Les formations au management sont susceptibles :
 - de porter sur des **enjeux spécifiques**, mais néanmoins importants, comme le management à distance des équipes travaillant sur sites distants ou le télétravail ;
 - ou de **concerner des publics homogènes** confrontés à des problématiques managériales communes, par exemple les formations relatives à la conduite d'un projet (projet informatique, etc.).
- Des actions de formation très variées ont vocation à intégrer la dimension managériale dans une approche plus large. Le thème du management est dès lors un thème plus ou moins central, qui peut être abordé en propre sur des séquences dédiées, mais aussi de manière plus diffuse au travers de différents exercices proposés en cours de formation sur des enjeux techniques.

L'offre de formation au management est portée par les ministères, mais également par les directions interministérielles.

L'école de la modernisation de l'État (EME) du secrétariat général à la modernisation de l'action publique (SGMAP), créée en 2011 pour accompagner les principaux acteurs de la modernisation de l'action publique, propose en ce domaine des formations adaptées à une variété de besoins : réussir ses projets, renforcer ses compétences relationnelles et managériales en situation de changement, comprendre et mettre en œuvre les leviers actuels de la modernisation.

L'offre de formation au management tend également à se développer au niveau des **services déconcentrés** dans l'objectif de développer la culture managériale à tous les niveaux, des responsables de l'administration centrale aux cadres de proximité. La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) délègue ainsi depuis 2016 des crédits dédiés dans le cadre d'un partenariat entre les plates-formes d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) et les instituts régionaux d'administration (IRA). La définition des actions de formation mises en œuvre privilégie les démarches de co-construction et de mutualisation des pratiques innovantes.

- Les actions déployées portent sur une grande variété d'outils :
 - codéveloppement, tutorat, mentorat, coaching collectif ou individuel ;
 - co-actions et gestion de projet en commun des acteurs de la vie locale, etc.
- comme de thèmes :
 - conduite de projet et d'accompagnement du changement ;
 - mesure et gestion des incidences des transformations numériques sur l'organisation et les relations de travail ;
 - dialogue social, notamment de négociation avec les partenaires sociaux, etc.

La version numérique de ce guide propose une liste de contacts des conseillers formation des PFRH.

Enfin, des formations au management ont obtenu le **label de l'école du management et des ressources humaines** - EMRH (cf. tableau de ces formations dans la version en ligne du guide).

PARTIE 2

L'ACCOMPAGNEMENT DES ENCADRANTS : COMMENT LE METTRE EN PLACE ?

La deuxième partie de ce guide vise à permettre l'expression des acteurs qui interviennent dans les politiques de mise en œuvre de l'accompagnement managérial, à savoir :

- Les professionnels en charge d'animer ces dispositifs d'accompagnement managérial ;
- Les services en charge de mettre en place une telle politique au sein de leur institution.

Elle s'organise autour de deux questions distinctes :

- **Pourquoi demander un accompagnement et pour quels résultats ?**
- **Comment répondre au besoin d'accompagnement ?**

En réponse à la première question sont proposées des interviews qui illustrent des pratiques ministérielles concernant le coaching individuel (ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt) et collectif (ministère de la défense), le codéveloppement (ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer / ministère du logement et de l'habitat durable) ou le mentorat (ministère de l'intérieur). Ces interviews ne tendent en aucun cas à rendre compte de l'exhaustivité des pratiques, mais ont pour objectif de présenter des modalités de mise en œuvre qui s'appuient en priorité sur des ressources internes.

Dans le cadre de la seconde question, trois exemples de politiques ministérielles ou interministérielles sont mis en évidence (ministères sociaux ; ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer / ministère du logement et de l'habitat durable ; mission des cadres dirigeants du secrétariat général du gouvernement). Là encore, l'enjeu n'est pas de restituer l'intégralité des pratiques, mais de rendre compte du travail des ministères pour développer ces offres de manière cohérente.

La version numérique propose par ailleurs un recensement complet, ministère par ministère, des pratiques en cours.

Comment demander un accompagnement ?

La **phase d'expression des besoins** est essentielle dans la réussite d'un processus d'accompagnement.

Il convient de ne pas se focaliser sur le dispositif souhaité, mais sur les besoins réellement identifiés afin d'apporter la réponse la plus appropriée.

Chaque situation étant particulière, il n'y a pas d'automatisme dans le recours à un dispositif. Un diagnostic préalable à une démarche d'accompagnement d'un agent est dès lors indispensable.

Il est donc conseillé à chaque agent souhaitant bénéficier d'un dispositif d'accompagnement managérial de s'adresser en priorité à son service de ressources humaines, afin de se renseigner sur les modalités d'organisation mises en place au sein de son ministère pour répondre à ses demandes.

Le rendez-vous qu'il pourra prendre auprès de l'interlocuteur qui lui sera désigné lui offrira l'occasion non seulement de prendre connaissance des dispositifs proposés par son administration, mais également d'engager un processus ayant pour objet d'affiner l'expression de son besoin.

Parallèlement, l'agent peut faire état de sa demande auprès de sa hiérarchie directe qui peut lui apporter conseil.

Pourquoi demander un accompagnement et pour quels résultats ?

LE COACHING INDIVIDUEL



Jacqueline **DUNCAT**
Responsable du pôle de coaches au ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, et coach interne.

La parole donnée au coach

Pourriez-vous nous présenter le dispositif mis en place au sein du MAAF ?

Jacqueline DUNCAT (JD) : Le pôle de coaches internes créé en 2008, rattaché auprès de la secrétaire générale, réalise uniquement des coachings individuels. Les accompagnements collectifs sont externalisés. Le pôle est composé de 5 personnes dont 4 à temps partiel sur la mission.

Quelle est la population cible du dispositif que propose votre ministère ?

JD : La population cible est définie initialement par réflexion avec la Secrétaire Générale. Priorité est donnée aux cadres du ministère de l'agriculture exerçant en services déconcentrés, qui ont subi le plus de modifications structurelles. Il s'agit des cadres sur emplois fonctionnels (directeurs, directeurs adjoints) et des chefs de service. Sont également concernés les cadres occupant ces fonctions en établissements d'enseignement agricole et quelques chefs de bureau de l'administration centrale. La liste des cadres accompagnés est validée par la secrétaire générale que la responsable du pôle rencontre formellement 4 fois par an. Le pôle effectue une trentaine de coachings individuels par an, soit près de 150 coachings depuis sa création.

Dans quels principaux cas le recours au coaching individuel est-il sollicité ou proposé ?

JD : La remontée des besoins se fait essentiellement par nos relais que sont les IGAPS (35 ingénieurs et inspecteurs généraux en appui aux personnes et structures répartis au niveau régional) et les DMC (deux délégués à la mobilité et aux carrières chargés du suivi plus spécifique des cadres sur statut d'emploi) qui sont en contact avec les cadres et qui proposent cet accompagnement à partir des échanges qu'ils ont. Des coachings de développement ou de consolidation sont proposés à des personnes qui prennent pour la première fois un poste de direction et à celles qui expriment des difficultés ou des besoins dans leur poste.

Comment évalue-t-on les résultats ?

JD : Généralement, les résultats sont évalués à différents moments. En cours de coaching, le coach s'intéresse à la mise en place par le coaché des pistes identifiées durant les séances. Cette approche rejoint l'engagement de changement pris au départ et formalisé dans le contrat de coaching. Cette vérification régulière permet de relancer le sujet en cas de non avancée. En fin de coaching, une séance est dédiée au bilan global du coaching, tant sur le fond que sur la forme.

LE COACHING INDIVIDUEL

Adjointe au chef d'un bureau de la DRH du ministère de la défense, attachée principale

« Aujourd'hui, je considère que la démarche a porté ses fruits en me permettant d'identifier les ressorts de mon action, de développer de nouvelles formes de réponse aux sollicitations et obtenir des réactions apaisées. »

La parole donnée aux agents coachés

Pourriez-vous nous présenter le contexte de votre demande d'un coaching individuel ?

J'avais déjà pu mesurer les bénéfices des démarches de coaching auprès de personnes de mon entourage évoluant au sein du secteur privé. A la suite d'un retour d'expérience positif de ma cheffe de bureau, qui a elle-même bénéficié d'un coaching par la mission développement managérial (ancienne cellule management) du secrétariat général pour l'administration du ministère de la défense, j'ai décidé de profiter de cette opportunité offerte aux cadres et de m'engager dans une démarche de coaching. Cette démarche personnelle était en outre concomitante à un projet de mobilité.

Les principaux points forts que j'ai pu identifier dans l'accompagnement dont j'ai bénéficié sont les suivants :

- la bienveillance, la franchise et le professionnalisme du coach ainsi que la diversité des méthodes proposées ;
- une démarche personnelle, une confidentialité respectée, un cadre déontologique affiché ;
- le temps consacré à chaque séance, suffisamment long pour effectuer un travail approfondi et produire des résultats, le rythme entre chaque séance (suffisant) et le caractère adaptable du nombre de séances nécessaires (pas de nombre maximal à ne pas dépasser).

Quel est l'apport de cet accompagnement ?

Cette démarche m'a permis de renforcer la confiance en moi, d'avoir plus d'assurance. J'ai également pris conscience de mes zones de confort - quel environnement professionnel privilégié, quels types d'activités, etc. - et de mon style de management, mais également de mes axes de progression.

Si vous aviez trois mots pour qualifier cette expérience, quels seraient-ils ?

Enrichissante, bénéfique et dynamique !

Un chef de service de direction départementale des territoires, attaché d'administration

Les explications sur la démarche de coaching conduite au MAAF, à savoir l'accompagnement de cadres de haut niveau par la responsable du pôle de coaches, m'ont rassuré et permis d'engager une réflexion sur les objectifs que je souhaitais assigner à cet accompagnement. L'action a été engagée après un entretien téléphonique présentant le cadre du coaching et un entretien en tête à tête puis une réunion tripartite avec le directeur pour présenter les objectifs, les attendus, le nombre de séances. Ces éléments ont été formalisés dans un contrat. Les séances se sont déroulées dans un espace neutre hors du lieu de travail à raison de 2-3 h toutes les 3-4 semaines en moyenne.

Lors de ces séances, ont été évoquées des situations professionnelles pour lesquelles je recherchais des axes d'amélioration. Le coach par son questionnement et les outils utilisés m'a permis d'identifier mes atouts et les

“ L’objectif du coaching était de définir un projet professionnel à court et moyen terme. A travers cet objectif affiché, j’espérais aussi avoir une meilleure vision de mes atouts et de mes axes de progression. ”

points à développer (pratiques managériales, communication). Des points d’observation ou d’action ont été proposés par le coach entre les séances. La relation de confiance construite avec le coach est nécessaire et indispensable pour construire le programme d’actions afin d’atteindre les objectifs que je me suis donné. Huit séances ont été réalisées. Aujourd’hui, je considère que la démarche a porté ses fruits en me permettant d’identifier les ressorts de mon action, de développer de nouvelles formes de réponse aux sollicitations et obtenir des réactions apaisées.

La relation avec le coach et l’assurance de pouvoir la joindre pour échanger si besoin sont rassurantes dans une démarche qui oblige à s’interroger sur ses pratiques, sa relation aux autres, sur l’image que l’on donne et celle qu’on aimerait donner.

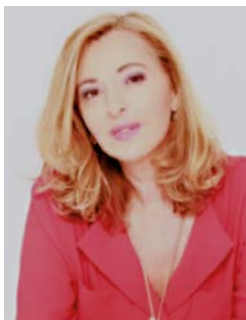
Un directeur adjoint
d’une direction
départementale de la
cohésion sociale et
de la protection des
populations, inspecteur
de la santé publique
vétérinaire

Quand on m’a proposé de faire un coaching suite à ma prise de poste de DDCSPP adjoint, je n’en ai pas vu l’intérêt : ayant plus de 20 ans d’expérience dans le management d’équipes dans différents services, au niveau départemental comme régional, j’estimais pouvoir une fois de plus assumer mes fonctions sans accompagnement particulier. Cependant, après discussion avec ma future coach, je me suis dit que je pourrais éventuellement tirer profit d’une réflexion sur mes relations avec mon entourage professionnel d’une part et sur les moteurs de mon action d’autre part.

“ Le coaching est un outil intéressant qui permet de mieux appréhender ses forces et faiblesses dans son environnement, ici professionnel, pour mieux s’appuyer sur les premières et maîtriser les secondes. ”

Effectivement, ma coach m’a permis de faire évoluer mon management en me faisant prendre davantage de recul sur ce que je pensais être capable de faire et sur ce que j’avais déjà fait, et en m’encourageant à continuer et/ou entreprendre certaines actions. En donnant confiance dans l’action conduite, à partir de l’analyse de la trajectoire envisagée et des réflexions sur les ajustements envisageables, on se sent moins seul et rassuré sur sa capacité à remplir pleinement sa mission. Ce n’est cependant pas un exercice facile. Il peut réserver des surprises, car il est parfois éprouvant de rechercher au fond de soi les ressorts de son action.

LE COACHING COLLECTIF



Caroline SORDET
Cheffe de la mission développement managérial (ancienne cellule management) au cabinet du secrétaire général pour l'administration (SGA) du ministère de la défense, experte de haut niveau en développement professionnel.

Le principe d'un coaching collectif est probablement moins identifié que le coaching individuel. Pouvez-vous nous rappeler rapidement ce qu'est un coaching collectif ?

Christine COLIN (CC) : Le coaching individuel est un processus d'accompagnement centré sur la personne alors que le coaching d'équipe s'intéresse au système de relations. L'environnement externe, les activités, les individus, le leader et les ambitions de l'organisation sont interdépendantes. Le coaching d'équipe représente un degré de complexité plus avancé dans l'exigence d'accompagnement attendue et l'impact, c'est un changement de paradigme pour le coach.

J'ajoute que le coaching d'équipe demande un travail de fond. Il est parfois confondu avec le teambuilding, ce dernier se traduisant plus simplement par une activité de cohésion.

Caroline SORDET (CS) : Il s'agit de faire émerger les modes de fonctionnement de l'équipe, les interactions de celle-ci avec son environnement, en s'appuyant sur chacun des membres du groupe, et de la faire progresser en vue de la réussite d'un objectif commun. Le coach joue le rôle d'un facilitateur qui permet à l'équipe de trouver ses propres solutions. Il ne joue pas un rôle de conseil comme pourrait le faire un consultant extérieur, mais fait grandir l'équipe, en donnant du sens à son action, en optimisant le fonctionnement de chacun et en révélant le potentiel individuel et collectif.

Et pouvez-vous nous préciser à quels objectifs répond-il ?

CS : Le coaching d'équipe est adapté dans tous les cas où un manager veut faire évoluer un collectif de travail en renforçant les interactions entre les membres de l'équipe. Les objectifs peuvent être multiples, comme améliorer la cohésion de l'équipe, apaiser des conflits, gérer une crise, identifier une vision partagée, conduire un projet de changement, travailler en mode transversal, mobiliser l'équipe autour d'un projet, etc. Ce mode d'accompagnement convient aussi bien à une équipe hiérarchique constituée qu'à une équipe projet ou un comité de direction.

Le ministère de la défense dispose-t-il d'une organisation d'accompagnement managérial en interne ?

CS : En 2012, le secrétaire général pour l'administration a créé auprès de lui une structure dédiée à l'accompagnement managérial des cadres civils et militaires, dans une période de transformation et de réorganisation. Cette mission propose aux managers une large offre d'accompagnement, notamment sous forme de coaching individuel et collectif. Les dispositifs répondent à plusieurs modalités de développement managérial : développement de carrière, de pratiques managériales, de conduite de projet, de potentiel et d'équipe, sans oublier le recours à un outil d'indicateur de personnalité (MBTI). La grande majorité de ces prestations sont réalisées en interne, par l'équipe dédiée, formée et certifiée au coaching. Une charte déontologique encadre le dispositif. La mission peut aussi s'appuyer sur des prestataires externes, en particulier dans le cadre de démarches d'évaluation et de développement des potentiels, comme l'assessment ou le recours à certaines modalités d'évaluation à 360°. L'animation de la communauté managériale du SGA avec des partages thématiques ou des séminaires peut



Christine COLIN
Chargée de mission au sein du secrétariat général pour l'administration du ministère de la défense, et coach professionnel interne.

également être renforcée par l'appui de prestataires extérieurs. De même, l'émergence de projets et d'expérimentations innovantes est favorisée par la coexistence d'accompagnement interne et d'appui de cabinets externes.

Le coaching interne est encore récent au sein du SGA. Jusqu'à présent, la tendance était plutôt de faire appel à des cabinets de conseil externes pour accompagner, en tant que de besoin, des démarches de transformation. Ce qui change aujourd'hui, c'est la prise de conscience de la nécessité de faire évoluer nos pratiques managériales et nos modes de fonctionnement pour mieux s'adapter aux défis de demain et aux attentes multiples des personnes, de l'organisation dans un environnement changeant et complexe. L'intérêt majeur d'une organisation d'accompagnement managérial en interne, telle qu'elle existe au SGA, est qu'elle dépasse l'approche « outil » du coaching pour proposer une démarche globale et coordonnée d'accompagnement de ces transformations, respectueuse de la culture interne. L'impact positif sur la culture managériale en est renforcé.

Le coaching collectif est l'une des réponses à cette évolution des pratiques managériales, dans la mesure où il s'intéresse à une équipe en prenant en compte l'ensemble des éléments du système qui interagissent.

Quelle est la plus-value d'une structure interne d'accompagnement managérial ?

CS : La plus-value d'une politique d'accompagnement managérial en interne est réelle, aussi bien pour les cadres accompagnés que pour l'organisation qui va bénéficier de l'influence du coaching comme levier du changement. Il s'agit d'une démarche stratégique pour développer les compétences relationnelles et managériales, individuelles et collectives et favoriser la prise de recul. Le coaching interne, plus souple et moins coûteux que le coaching externe, peut être offert à un public élargi de bénéficiaires : cadres supérieurs mais aussi cadres intermédiaires, ce qui renforce l'impact sur l'organisation. L'avantage des coaches internes est qu'ils connaissent la culture managériale et l'environnement. Ils sont des partenaires privilégiés pour les services, dispensés de recours à des procédures de marchés publics, qui peuvent faire appel à eux pour des accompagnements de courtes durées, opérationnels, ciblés et faciles à mettre en place. Pour autant, le recours à des prestataires externes reste possible. L'objectif étant de pouvoir proposer différents accompagnements selon la nature de la demande, voire de constituer des binômes coaches internes et coaches externes (cabinets ou coaches d'autres organisations pour assurer des prestations croisées).

Quel est le degré de connaissance des agents envers ce type d'accompagnement managérial ?

CS : Le SGA a mené une campagne de communication sur les prestations de coaching proposées par la cellule management (plaquette, Intradef, interventions diverses). Le recours à cette nouvelle modalité d'accompagnement collectif a encore besoin de temps pour être reconnu comme un mode d'accompagnement venant pleinement à l'appui des managers et des équipes pour soutenir les changements individuels et collectifs. La courbe ne peut qu'être ascendante, à l'instar du coaching individuel. Certains managers, pourtant conscients des difficultés rencontrées par leurs équipes, peuvent avoir des réserves à demander un coaching d'équipe, par crainte de se voir qualifier de mauvais manager ou de se voir débordé par l'accompagnement proposé.

CC: J'ajouterai que l'intérêt des managers pour ce type de dispositif est manifeste, quoique encore timide pour le moment, car elle est très engageante pour le chef d'équipe qui doit démontrer une vraie aptitude à conduire le changement.

Dans quels principaux cas le recours au coaching collectif est-il sollicité ou proposé ?

CC: Les principaux cas sont le changement de direction, la transformation d'activités, ou encore la mise en place d'une nouvelle stratégie. Pour vous donner un exemple, un coaching collectif a été sollicité pour un impact identitaire fort et un rayonnement renforçant la mission de transversalité du SGA.

Les besoins identifiés initialement évoluent-ils en cours de démarche ? Si oui, comment traitez-vous ces situations ?

CC: Oui. Les besoins sont en perpétuelle évolution. C'est tout l'intérêt du coaching que de faire prendre conscience en révélant le système à lui-même et d'encourager la prise d'initiatives en toute autonomie.

CS: Je souhaiterais ajouter aux propos de Christine l'importance ici du rôle du coach. Il doit en effet faire face à un groupe vivant et à des situations non prévues. Il a un programme et une méthode mais il doit pouvoir prendre en compte un événement inattendu, des émotions qui surgissent, libérées par l'accompagnement... et adapter sa réponse à ce qui se passe dans « l'ici et maintenant ». Le coaching collectif fait bouger le groupe, provoquant de nombreux moments inattendus et des moments magiques où émergent la force du collectif, quand chacun se sent relié au groupe, et la puissance de la créativité.

De nouveaux besoins ont-ils émergé depuis la mise en place du coaching collectif au sein du ministère ?

CS: Le lancement d'une démarche par le SGA auprès de l'ensemble des « top managers » a en particulier fait émerger la demande d'échanges et de partages au sein de la communauté managériale. Tutorat inversé, club des managers, espaces de partages de pratiques managériales... La demande de plus de collectif, plus d'esprit de coopération, plus de créativité est une tendance forte qui se profile.

Quels sont les principaux retours d'expérience des agents coachés dans le cadre collectif ?

CC: Les retours d'expériences du coaching collectif sont nombreux et positifs. Pour ne vous en citer que les principaux, je dirai un décloisonnement opéré, une transversalité ancrée, une coopération appréciée, une vision partagée, ou encore une confiance installée.

Comment évaluez-vous les résultats de cet accompagnement ?

CC: Il y a plusieurs façons d'évaluer les résultats d'un tel accompagnement. Nous avons fait le choix d'une évaluation à trois temps, à savoir :

- Une évaluation des résultats en termes de satisfaction, d'apprentissage et de besoin à 15 jours.
- Une évaluation des résultats en termes de lancement et d'aboutissement de projets retenus en séance de clôture plénière à 2 mois.
- Une réactivation de l'équipe à 6-8 mois.

LE CODÉVELOPPEMENT



Asmaa FARQANE
*Cheffe de projet
codéveloppement
au bureau de
l'accompagnement
du changement et de
l'innovation managériale
aux MEEM-MLHD.*

Pouvez-vous nous présenter brièvement le dispositif de codéveloppement du MEEM-MLHD ?

Asmaa FARQANE (AF) : En 2012, le ministère a souhaité expérimenter un nouveau dispositif alliant des objectifs de développement professionnel individuel des cadres avec des objectifs de création de dynamiques collectives. Je me suis vue confier la conduite du projet codéveloppement, en vue d'expérimenter, d'évaluer et de déployer cet outil, en administration centrale et en services déconcentrés, et de constituer et animer un réseau d'animateurs internes.

Nous avons lancé une première expérimentation de codéveloppement au sein des MEEM-MHLD en 2012 avec une première vague de huit animateurs formés, puis une seconde de même ampleur. Aujourd'hui, nous disposons d'une trentaine d'animateurs internes (85 % d'entre eux relèvent du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines).

Au-delà de ce vivier d'animateurs internes, nous recourons parfois à notre prestataire externe pour animer des séances de codéveloppement, notamment dans certaines situations qui nécessitent d'avoir un regard totalement extérieur à l'institution.

Les encadrants peuvent avoir des difficultés à percevoir l'intérêt de participer à un groupe de codéveloppement. Pouvez-vous ainsi nous dire quels sont les principaux retours d'expérience ?

AF : Je crois qu'il faut avant tout le vivre pour pouvoir goûter au codéveloppement, d'où l'intérêt d'ailleurs de pouvoir participer à une séance découverte. Les principaux bénéfices évoqués sont :

- Apprendre à être plus efficace dans sa pratique ;
- Se poser les bonnes questions pour pouvoir avancer ;
- La satisfaction d'avoir été utile à d'autres collègues ;
- Une meilleure compréhension collective du fonctionnement d'ensemble ;
- S'obliger à prendre systématiquement un temps de réflexion sur sa pratique professionnelle ;
- Avoir un groupe d'appartenance professionnelle où règnent confiance et solidarité ;
- Apprendre à travailler en groupe ;
- Apprendre à aider et à être aidé comme client et consultant.

Quelles sont les spécificités du rôle de l'animateur de codéveloppement ?

AF : La professionnalisation des animateurs de codéveloppement est essentielle. Nous avons mis en place une procédure de sélection bien définie, et tous nos animateurs sont certifiés ou en cours de certification.

Nous avons passé un marché public avec un prestataire externe qui est en charge de la formation de nos animateurs internes. Cette formation se compose de plusieurs cycles, dont chacun doit être validé.

Certains de nos animateurs sont également coaches. Il convient de rappeler que le coaching et le codéveloppement sont deux dispositifs qui répondent à des attentes différentes. L'animateur doit en ce sens adopter la bonne posture et « changer de casquette ».

L'animateur de codéveloppement doit avoir une posture de facilitateur visant essentiellement à faire fonctionner la méthode. Il est présent pour assurer son respect (étapes, confidentialité, etc..), la compréhension fine de son esprit et de son sens, mais en aucun cas intervenir directement sur le fond. L'animateur doit être garant du cadre mais aussi susciter une dynamique de groupe pour favoriser l'émergence de l'intelligence collective.

Quelles perspectives donner à ce dispositif ?

AF: Les premières expérimentations ont eu lieu au sein de directions régionales. Les retours très positifs nous ont conduits à déployer le dispositif. Lorsqu'il est mis en place en « intra », ce dispositif permet de développer la transversalité et la coopération inter entités d'une même structure. Une autre façon d'utiliser ce dispositif est de l'organiser en inter structures. Dans ce cas, il permet aux cadres de s'enrichir mutuellement à partir de cultures professionnelles différentes. C'est pourquoi il a été proposé une ouverture du codéveloppement à l'interministériel, à l'instar de la convention qui a été signée entre les MEEM-MLHD et la DGAFP pour développer des collaborations en faveur de son déploiement auprès des services déconcentrés de l'État.

L'année 2016 est la première année d'expérimentation de déploiement du dispositif en régions. Le rôle attendu du MEEM-MLHD est notamment la mise à disposition d'animateurs formés au codéveloppement professionnel pour accompagner des groupes sur une base interministérielle.

Quant à la DGAFP et aux plates-formes régionales RH, leur rôle attendu est notamment la promotion en interministériel du dispositif pour favoriser la mise en place de groupes de codéveloppement professionnels associant des agents des services déconcentrés. La constitution de groupes d'encadrants de cultures et de vécus professionnels différents permettrait, me semble-t-il, de donner de l'ampleur à ce dispositif et de dynamiser encore davantage les groupes.

C'est d'ailleurs un élément qui nous est souvent remonté par les bénéficiaires de séances de codéveloppement qui souhaiteraient pouvoir avoir un regard extérieur à leur administration d'appartenance. La diversification des groupes serait donc un axe à développer.

LE MENTORAT



Julia CAPEL-DUNN
Sous-préfète de Sedan (Ardennes), en situation d'encadrement depuis 2008 : chef du département des réfugiés et de l'accueil des demandeurs d'asile (MI, DGEF, DA) ; secrétaire générale de la sous-préfecture de Torcy.



Anne BADONNEL
Inspectrice de l'administration, ministère de l'intérieur, mentor depuis 2015, première année d'organisation du mentorat pour les candidats au tour extérieur d'administrateurs civils (TEAC) au sein du ministère.

Julia CAPEL-DUNN, pouvez-vous nous préciser pourquoi vous avez bénéficié d'une relation de mentorat ?

Julia CAPEL-DUNN (JCD) : Le mentorat m'a été proposé par le ministère de l'intérieur dans le cadre de la formation des candidats au tour extérieur des administrateurs civils (TEAC). J'ai bénéficié de cette initiative en 2015 alors qu'elle était testée pour la première fois par le ministère de l'intérieur.

Comment désigneriez-vous votre relation avec Anne BADONNEL, votre mentor ?

JCD : Cela a été une relation de respect, de confiance et de complicité. Nous sommes passées d'un rapport de soutien, de conseil et de coaching à une relation de mentor au sens strict du terme, où la confiance est le maître mot.

Et vous, Anne, comment désigneriez-vous votre relation avec Julia, votre mentorée ?

Anne BADONNEL (AB) : Cela a été une relation de compagnonnage et de mise en abyme, avec un « effet miroir » entre la mentor et la mentorée. Je rejoins ce qui a été dit par Julia, à savoir que nous sommes passées d'une relation de conseil et de coaching à une relation de confiance et de mise en confiance. Le mentorat a été adapté, en passant du TEAC au tour extérieur de sous-préfet, car Julia CAPEL-DUNN préparait les deux tours extérieurs, et le deuxième intervenait avant le premier dans le calendrier

Quels ont été les apports de cette relation ? Pour vous Julia ?

JCD : Les apports sont multiples. Je peux notamment citer une meilleure compréhension des attendus du jury, une nécessaire réflexion autour de mon projet professionnel, des conseils sur la méthode de préparation de l'examen, ou encore un suivi très régulier de l'avancée de ma réflexion et de ma préparation. Au-delà de ces éléments de fond, les échanges avec Anne m'ont donné confiance et m'ont encouragé.

Et vous, Anne, que pensez-vous apporter à vos mentorés ?

AB : Une mise en confiance du mentoré et une relativisation des épreuves du tour extérieur, qui passe par une clarification de la motivation du candidat, qui est le point-clé de la réussite, ainsi que du projet professionnel du mentoré.

Je souhaiterais ajouter que le fait d'être mentor permet de partager des informations et des expériences, d'actualiser mes connaissances des tours extérieurs, ainsi que de mettre en perspective mes fonctions professionnelles.

Pouvez-vous nous en dire davantage sur cette relation, en termes de fixation d'objectifs notamment ? Et les avez-vous atteints ?

JCD : Oui. Je m'étais fixée des objectifs de travail autour de la définition et de la présentation du TEAC (projet professionnel, réalisation du programme de révisions, préparation à l'épreuve orale).

Lauréate du tour extérieur des sous-préfets, je n'ai pas mené à son terme la préparation du TEAC, dans laquelle s'intégrait le mentorat réalisé avec Anne BADONNEL, qui a accepté de poursuivre le mentorat jusqu'à mon épreuve orale du TESP. Son intervention, pour les raisons évoquées ci-dessus, a été déterminante.

AB : Oui, des objectifs méthodologiques de préparation de l'audition de l'automne 2015 (acquisition des connaissances notamment) ont été définis, en plusieurs étapes. Les contributions attendues ont aussi été définies entre les séances de travail.

Et quelle a été la durée de cet accompagnement ?

JCD : La durée prévisionnelle de cet accompagnement était de 6 mois. Il s'est en réalité étendu sur environ 3 mois, à raison d'une séance mensuelle de 2 heures, du fait de ma réussite au tour extérieur de sous-préfet.

Avez-vous eu recours à d'autres outils d'accompagnement ?

JCD : J'ai bénéficié du cycle de formation du ministère de l'intérieur.

Anne, pouvez-vous nous en dire plus sur ce qui est attendu d'un mentor ?

AB : Le mentor doit aider le mentoré à acquérir des connaissances et un savoir-être, et contribuer à faire assimiler et « métaboliser » ceux-ci dans un calendrier resserré. Il doit être un révélateur des motivations du candidat et un « clarificateur » de son projet professionnel.

Un élément primordial est de laisser une totale liberté au mentoré. Le mentor doit lui apporter des conseils en précisant que ce ne sont que des avis et le mentoré doit se faire sa propre opinion. Le mentoré doit rester « maître du jeu » et ne pas sous influence de son mentor.

Le mentor se doit d'être à l'écoute et ouvert, démontrer de l'humilité pour accepter de progresser et demeurer indépendant pour mener à bien son projet professionnel.

Le terme de « confiance » revient de nombreuses fois dans nos échanges. Pouvez-vous nous dire quelles sont les autres conditions de la réussite d'une relation de mentorat selon vous ?

AB : En effet j'insiste sur le fait qu'il convient d'établir un lien de confiance entre le mentor et le mentoré. Le mentor doit respecter les attentes de celui-ci et s'adapter à celles-ci. Ensuite, une méthode de travail rigoureuse et de longue haleine doit être mise en place, avec des étapes d'apprentissage de la matière administrative et des « galops d'essai », dans les conditions réelles de l'audition. Enfin, il convient de conserver une certaine distance entre le mentor et le mentoré, qui ne doit pas revivre son éventuel tour extérieur ou se projeter à la place du mentoré.

Cette nécessaire distance n'empêche pas de mettre en place une relation complice et non dénuée d'humour, ce qui a été le cas avec Julia.

JCD : Le mentor doit, à mon sens, avoir une très bonne connaissance du contexte administratif dans lequel évolue et/ou a évolué son mentoré, ainsi qu'une appréhension fine des enjeux des examens professionnels. Il doit savoir comprendre et analyser les atouts et les faiblesses du mentoré et orienter ses conseils sur ces fondements. Il doit enfin être disponible, exigeant mais encourageant, sans être complaisant. Le mentoré doit également être disponible et proactif dans sa démarche, accepter la critique, être prêt à se remettre en question, et enfin fournir une quantité de travail suffisante.

Comment répondre au besoin d'accompagnement ?



Joël BLONDEL
*Directeur des ressources
humaines des ministères
chargés des affaires
sociales.*

Monsieur BLONDEL, pouvez-vous nous expliquer comment est née la démarche qui a permis de construire au sein de votre ministère une offre d'accompagnement managérial ?

Joël BLONDEL (JB) : Nous étions déjà depuis deux ans en pleine réflexion sur les sujets de management pour l'ensemble de nos réseaux, du fait de notre propre réorganisation interne et de celle du secrétariat général des ministères sociaux, lorsque la circulaire interministérielle du 10 juin 2015 (qui prévoit la mise en œuvre d'un plan managérial définissant les orientations stratégiques pour conduire une nouvelle politique de l'encadrement supérieur) a été publiée.

Nous avons donc pleinement profité de cette opportunité pour engager une démarche plus officielle, sous l'autorité du secrétaire général, et exploiter nos modes de travail existants (visites de l'encadrement en régions, exploitation du baromètre social, questionnaire à tous nos agents, réunions de réseaux ou des directeurs d'administration centrale, et de nos tableaux de suivi, etc.) pour établir un diagnostic. L'impulsion du Premier Ministre a été déterminante pour mobiliser les partenaires internes.

Pouvez-vous nous décrire selon quel processus cette politique a été mise en place ?

JB : Les ministères sociaux rassemblent des secteurs de cultures très différentes : travail-emploi, jeunesse et sports, affaires sociales et santé, et sont présents sur le territoire avec 3 réseaux territoriaux (DRDJSCS, DIRECCTE et ARS). Nous avons cependant fait le choix stratégique de présenter un « plan managérial des ministères sociaux » pour l'ensemble de nos réseaux et les services des administrations centrales.

Si des particularités se font jour selon les réseaux, nous avons souhaité que notre encadrement soit accompagné et suivi selon les mêmes modalités et selon les mêmes principes, avec l'ambition de faciliter les passerelles. Ce plan unique a ainsi fait l'objet d'un groupe de travail interne à la DRH, qui a été élargi aux chefs de service des directions d'administration centrale portant les politiques publiques et été alimenté par des consultations tout au long du second semestre 2015, tant auprès des directions d'emploi en centrale que des services de terrain, de l'IGAS, de l'IGJS ou des représentants de la CAP des Administrateurs civils et des associations professionnelles. Un questionnaire a ainsi été adressé à 400 cadres et 170 environ ont répondu.

Le plan tel que l'avons défini concerne près de 1400 cadres supérieurs :

- les emplois de cadres dirigeants, DAC, DGARS, dirigeants d'établissements publics nommés en conseil des ministres ;
- les emplois fonctionnels d'administration centrale ;
- les emplois fonctionnels d'administration territoriale de l'État ;
- les emplois COMEX au sein des ARS ;
- les autres dirigeants d'établissements publics nationaux ou territoriaux ;
- les administrateurs civils hors emplois fonctionnels ;
- Et tous les cadres ayant vocation, quel que soit leur statut, à être nommés à un emploi fonctionnel.

Ce plan a été adopté pour une durée de trois ans. Il est prévu dans un second temps d'élargir le périmètre à l'encadrement intermédiaire. Il vise à la fois à adapter en permanence l'encadrement des ministères sociaux à des politiques publiques sans cesse en mouvement et à accompagner les cadres dans leur projet professionnel.

Quatre objectifs ont été définis à cette fin :

- Renforcer et garantir la politique d'accompagnement, notamment par un suivi individualisé, tout au long de la vie professionnelle de l'ensemble des cadres dirigeants et supérieurs ;
- Structurer les parcours professionnels ;
- Renforcer la professionnalisation des processus de sélection pour l'accès aux différents emplois de direction ;
- Cibler les profils recherchés dans un contexte de conduite du changement et d'attention portée à la qualité de vie au travail : capacité à définir les enjeux de l'action publique et à les faire partager aux équipes, capacité à prioriser les axes de travail, aptitude à l'écoute et au dialogue, reconnaissance et valorisation des collaborateurs.

Et avez-vous rencontré des freins dans le développement de cette politique d'accompagnement managérial ?

JB : Nous avons plutôt constaté une adhésion collective de l'ensemble de nos réseaux à la démarche d'accompagnement, car elle répond à un besoin des professionnels, qui s'exprime de manière particulièrement forte, en cette période de réforme territoriale.

Certes, certaines propositions ont suscité des interrogations sur la finalité. Je pense par exemple au diagnostic à 360°, mais si l'on regarde bien les questionnements, ils correspondent aux interrogations soulevées par la presse spécialisée et par les managers des entreprises du secteur privé.

D'une manière plus générale, il nous revient désormais de démontrer que la mise en œuvre du plan managérial a un impact réel sur les parcours professionnels et que ce plan n'est pas qu'un recueil des bonnes intentions.

Quels sont les outils d'accompagnement managérial que vous avez mis en place ?

JB : L'identification d'outils précis, si elle n'est venue que dans un second temps, a justement pour objet que les principes et les objectifs se matérialisent de façon opérationnelle :

- Revue des cadres et exploitation des données : constitution de viviers, organisation formelle d'entretiens de carrière, établissement de plans de relève ;
- Connaissance fine et exhaustive des postes et emplois sur le marché et anticipation : ouverture de passerelles (mobilité, polyvalence,...) permettant de répondre au besoin de diversification des parcours (les carrières n'étant plus, au surplus, linéaires et régulières) en veillant à favoriser les évolutions progressives et harmonieuses... ;
- Politique d'accompagnement renforcée et confortée dans le temps : actions de formations spécifiques, prestations de coaching, prévention des risques psycho-sociaux (RPS), actions en matière de qualité de vie au travail (QVT), développement du télétravail, etc. ;

- Professionnalisation des processus de sélection et de nominations aux postes ou emplois de responsabilités relevant des ministères sociaux, quelle que soit la structure d'emploi en garantissant objectivation des parcours et transparence dans les pratiques.

Dans le choix de ces dispositifs, nous avons tenu compte des outils dont nous disposions déjà, afin de les étendre à d'autres catégories de cadres. Ainsi, la revue des cadres, en vue de la constitution de viviers des cadres dirigeants, est maintenant étendue aux réseaux des DRDJSCS et des DIRECCTE, avec des modalités aménagées.

Nous avons, par ailleurs, tenu compte des avis de nos réseaux et repris à notre compte des bonnes pratiques ou des expériences qui existent dans d'autres ministères (création d'un pôle de coaching interne, par exemple).

Combien de temps a-t-il été nécessaire pour mettre en place ces dispositifs ?

JB : Certains ont été mis en place rapidement, car ils étaient déjà en réflexion (accompagnement individualisé, bilans de compétences en 2015, puis coaching et médiation en 2016), mais d'autres seront mis en place ultérieurement, selon un échelonnement que nous avons prévu et selon des modalités à définir (par exemple, le diagnostic à 360°, ou les plans de relève).

Par ailleurs, nous avons étendu, il y a 2 ans le champ de la mission des cadres dirigeants et supérieurs (MCDS), initialement créée pour l'administration centrale, à l'ensemble des réseaux territoriaux. La mission a été renforcée à cette fin, tant en effectifs qu'en compétences. Elle comprend six agents dont trois cadres de haut niveau ayant exercé des fonctions de directions, les rendant totalement légitimes à l'égard des cadres qu'ils accompagnent et à leurs employeurs.

Faites-vous appel à des prestataires externes ou souhaitez-vous développer votre structure en interne ?

JB : Nous avons utilisé les ressources de l'Ecole de la modernisation du SGMAP et celles de l'Université PARIS DAUPHINE pour assurer la formation des membres de la mission des cadres dirigeants et supérieurs et des pôles coaching et médiation. Nous pouvons dire que nous sommes satisfaits du résultat.

Nous avons notamment pris la décision de mettre en place en interne un pôle de coaches et un dispositif de médiation plutôt qu'en faisant appel à des structures extérieures. Nous avons fait ainsi le choix de former nos propres professionnels à ces nouvelles techniques, car cela nous a paru la meilleure façon d'impliquer nos cadres dans la prise en main de leur propre destin professionnel et parce qu'il nous est apparu plus pertinent de faire appel à des personnes qui connaissent les cultures professionnelles des ministères sociaux. Cela n'exclut pas pour autant, que pour telle ou telle situation spécifique, nous ne fassions pas appel à des organismes extérieurs. Des échanges croisés entre ministères pourraient être également une voie à explorer.

Ce choix nous conduit toutefois à devoir être très rigoureux, en ce qui concerne l'application des règles de déontologie, et notamment installer une étanchéité entre chacun des pôles, de manière à permettre aux coachés ou accompagnés de se sentir en pleine confiance et de ne pas redouter d'interférences sur la gestion de leur carrière.

Pouvez-vous nous dire quelques mots sur le pilotage de ce plan ?

JB : Le plan fait l'objet d'un pilotage clair :

- un « comité permanent des parcours professionnels de l'encadrement supérieur » (C3P), piloté par le Secrétaire Général en présence de tous les directeurs d'administration centrale et associant les deux chefs de corps des inspections générales se réunit au moins une fois par an, avec pour mission d'exploiter les conclusions des revues des cadres, d'établir des plans de relève pour les emplois fonctionnels susceptibles de se libérer dans l'année et de définir la nature et le volume des recrutements ;
- et une formation plus restreinte et opérationnelle se réunit une fois tous les mois et demi, pour mettre en place une démarche de GPEC, suivre certaines situations individuelles, anticiper les recrutements à venir dans une optique de construction de parcours professionnels des personnes ou connaître le périmètre des postes qui seront prochainement vacants.

Le partage d'informations et le débat d'idées ont démontré, dès la première réunion du C3P, une vraie plus-value, une richesse des échanges, et de ce fait, un certain apaisement dans les prises de position des uns et des autres.

Les représentations de ces dispositifs d'accompagnement sont-elles positives ?

JB : Les très bons résultats déjà obtenus en termes d'accompagnement et de coaching suscitent un certain engouement des cadres : il se peut même que nous soyons dépassés par notre succès, si l'on en juge par les demandes formulées.

Mais il faut savoir raison garder, car les contraintes financières nous obligent à établir des priorités et faire des choix. Il faut encore convaincre, en le démontrant, que la gestion des cadres, la performance et le bien-être au travail de l'encadrement sont une affaire collective qui n'est pas aux seules mains de la DRH ; mais nécessite au contraire une approche globale et concertée, quoique respectueuse des besoins spécifiques des directions d'emploi. Nous envisageons d'organiser une journée de l'encadrement de nos réseaux, pour renforcer la cohésion, mais nous le ferons dans un second temps.

Notre encadrement des réseaux territoriaux est en effet totalement mobilisé, à l'heure actuelle, sur la mise en place des structures nouvelles, particulièrement dans les régions regroupées, mais sans dégradation des services rendus aux usagers.

Comment évaluez-vous les résultats des actions mises en place ?

JB : Nous avons prévu, dans le plan managérial, des modalités d'évaluation, notamment en termes statistiques et de suivi par tableaux de bord, qui alimenteront le C3P. Mais nous savons que nous aurons à faire face à des difficultés, notamment d'un point de vue collectif :

- Fiabilité des données statistiques pour fonder le diagnostic ;
- Complexité pour établir la GPEC, compte tenu de la diversité des champs d'intervention de nos ministères et de nos réseaux territoriaux ;
- Difficulté pour avoir une vision globale des recrutements, ce qui impliquera un important travail avec les directions d'emploi et les opérateurs pour identifier leurs attentes et leurs besoins.

Sur le plan individuel, nous serons attentifs :

- A la qualité de l'écoute portée aux cadres. L'intérêt manifesté pour leur déroulement de carrière et leur situation personnelle est en tout cas très bien ressenti. Le fait que les 2 cadres de la MCDS chargées du suivi des réseaux territoriaux se rendent en région, à leur rencontre, est vécu très positivement ;
- et aux changements de postes (notamment par des entretiens individuels, ou des actions de coaching). Comme tous les autres secteurs ministériels, nous sommes soucieux de la dernière partie de carrière de nos cadres.

Quelles ambitions souhaitez-vous donner à cette politique ? Une extension à l'encadrement intermédiaire est-elle envisagée ?

JB : Nous aurions aimé être encore plus ambitieux et pouvoir élargir très rapidement aux cadres intermédiaires ces outils d'accompagnement. Cependant, les contraintes financières ne nous permettent pas à l'heure actuelle d'aller aussi loin. Nous restons cependant optimistes, car nous pensons que la spirale que nous avons enclenchée amènera des retombées significatives à ceux qui en auront bénéficié directement, mais aussi à ceux qui sont dans l'entourage des cadres supérieurs accompagnés. De toute façon, l'élargissement du dispositif aux cadres intermédiaires demeure une ambition qu'il nous faudra satisfaire à moyen terme car ces derniers sont un rouage essentiel de nos services.

Une dernière question en ce qui concerne le développement de l'interministérialité dans la politique d'accompagnement managérial, une telle perspective vous semble-t-elle intéressante ?

JB : Par nature, les ministères sociaux sont déjà interministériels, puisqu'ils rassemblent les secteurs du travail et de l'emploi, de la jeunesse et des sports, des affaires sociales et de la santé. Mais nous restons ouverts à l'accueil de cadres d'autres ministères.

Nous apprécions en effet de bénéficier des bonnes pratiques des autres champs ministériels et des expériences de cadres issus d'autres cultures professionnelles. De la même manière, nous souhaitons que nos cadres puissent aussi évoluer, hors du champ des ministères sociaux, enrichir leur parcours individuel et bénéficier d'autres expériences.

C'est déjà le cas, mais nous voulons mieux suivre nos cadres qui décident d'effectuer une partie de leur parcours à l'extérieur des services. En ce sens, l'idée d'un pilotage interministériel des plans managériaux ministériels nous paraît indéniablement à creuser.



Isabelle DESTIVAL
Déléguée au conseil et à l'accompagnement managérial auprès du chef du service du pilotage et de l'évolution des services (SPES), et coach certifiée depuis 2006 aux ministères de l'environnement, de l'énergie et de la mer (MEEM) – ministère du logement et de l'habitat durable (MLHD).

Isabelle DESTIVAL, pouvez-vous nous expliquer comment est née la démarche qui a permis de construire au sein de votre ministère une offre d'accompagnement managérial ?

Isabelle DESTIVAL (ID) : Dès le départ, il y a eu un engagement fort et volontariste de l'institution dans la mise en place d'une politique d'accompagnement managérial.

Cet accompagnement managérial prend différentes formes aux MEEM-MLHD : le coaching, le conseil dispensé aux chefs de service et aux cadres dans la conduite du changement, l'organisation de séminaires de cadres, le montage de divers dispositifs professionnalisants à destination des managers, et notamment de l'encadrement dirigeant ou encore l'animation de groupes de codéveloppement professionnel.

Dès 2004-2005, différents dispositifs ont été mis en place, sous la forme de coachings ou de bilans stratégiques de carrière pour les cadres dirigeants concernés par les fusions. En 2008, a été créée la sous-direction de l'accompagnement du changement, dans le souci d'identifier les besoins nés des réorganisations de services (qui impliquaient des équipes de cultures souvent différentes), afin de pouvoir y répondre de façon adaptée. Au début de l'année 2014, il a été décidé de créer le pôle d'accompagnement des équipes, des personnes et des services (PAEPS).

La constance de cet engagement est essentielle pour faire vivre une telle offre. Des demandes de commanditaires pour bénéficier d'un accompagnement s'expriment de plus en plus souvent, mais en la matière il est également indispensable de créer un dispositif qui rend possible l'expression du besoin tout en l'inscrivant dans la stratégie de l'institution.

Ainsi, les accompagnements sont mis en œuvre soit en réponse à des demandes de services, soit proposés à l'occasion de la mobilisation d'outils tels que les assessment centers (« rendez-vous d'orientation » chez nous).

Pouvez-vous nous présenter la structure interne d'accompagnement managérial des MEEM-MLHD ?

ID : Le pôle d'accompagnement des équipes, des personnes et des services (PAEPS) s'est constitué sur le principe d'un management à distance. Il comprend 8 agents à temps plein et deux agents qui consacrent 30% de leur temps de travail à nos activités.

Ce pôle a deux missions principales que sont l'accompagnement des équipes, personnes et services d'une part, et d'autre part la formalisation des retours d'enseignements pour éclairer la politique managériale du ministère.

La caractéristique principale du PAEPS est d'être une petite entité agile et réactive qui lui permet d'absorber un nombre important d'interventions de dernière minute ou de demandes inédites. Il démultiplie sa capacité d'intervention grâce à ses partenariats avec les autres acteurs ministériels de l'accompagnement.

Le PAEPS est rattaché à un service en charge du pilotage des services et de la stratégie. C'est aussi le cas dans d'autres administrations comme au ministère de la défense et au ministère de l'agriculture, de l'alimentation et de la forêt. Cela démontre l'engagement fort pris par la direction des ministères, et permet de renforcer, je crois, la crédibilité de la démarche. Ce rattachement à un tel niveau permet aussi de prendre en compte une autre dimension, outre les besoins des agents, à savoir les besoins de l'organisation. Quel que soit le choix de rattachement opéré, il convient de respecter les règles déontologiques définies comme la confidentialité des échanges.

Quelles sont les principales raisons du développement du PAEPS ?

ID : Il y a eu la volonté de consolider et de développer la politique d'accompagnement managérial au sein des ministères, mais aussi d'en professionnaliser l'activité. Les diverses réformes des services de l'État qui se sont succédées en sont une des causes. D'ailleurs, les actions d'accompagnement étaient orientées, dès le départ, vers les services déconcentrés.

Le pôle s'est positionné comme un appui à l'accompagnement de la transformation. En 2015, suite au contexte de fusion des niveaux régionaux (fusion des DREAL), l'accompagnement d'équipes a été la part la plus importante des activités du pôle (70% contre 30% pour le coaching individuel). S'est développé l'accompagnement des dirigeants et de leurs équipes sur la constitution des nouvelles structures tout en leur laissant le champ de l'élaboration de leurs propres solutions. Le PAEPS est aujourd'hui un acteur de l'accompagnement reconnu au sein des MEEM et du MLHD.

Un parti pris fort sous-tend toutes les interventions du PAEPS, à savoir permettre aux structures et aux dirigeants de gagner en autonomie par un transfert de compétences, vers les équipes notamment, dans l'utilisation de techniques d'intelligence collective. L'appel à prestations externes se fait au travers de notre marché de référencement de coaches. Pour les interventions collectives, il est la plupart du temps proposé un binôme mixte interne-externe. Les services bénéficiaires font des retours extrêmement positifs sur cette pratique.

Vous avez évoqué le besoin de professionnalisation de l'activité, pouvez-vous nous en dire plus ?

ID : Tout à fait. Le choix d'une professionnalisation poussée garantit le niveau de qualité et l'évolution des compétences individuelles et collectives de l'équipe dans le domaine du coaching et de l'accompagnement managérial (diversité des parcours de formation, supervisions, etc.). Si l'analyse de la demande est un élément essentiel de l'accompagnement, l'intervenant doit être en permanence en capacité de s'adapter et de réorienter le dispositif si nécessaire.

Nous avons ainsi mis en place un processus de recrutement de prestataires internes des agents des ministères MEEM-MLHD (dossier écrit, rencontre avec le PAEPS, rencontre avec deux coaches externes, questionnaire, etc.). Un accent a été mis sur la nécessité de diversifier les écoles de formation des prestataires internes. Un système de vérifications des compétences a également été mis en place, chaque intervenant bénéficiant par ailleurs d'une supervision.

Ce souci de diversité se concrétise par la constitution d'un vivier d'intervenants, internes ou externes, qui ont pour trait commun d'être référencés. Pour les accompagnements de collectifs, le PAEPS a fait le choix de privilégier les interventions en binôme, le plus souvent interne-externe. Cette configuration permet d'allier une connaissance fine des enjeux propres à nos ministères et un regard distancié enrichi d'expériences dans d'autres types d'organisations.

La montée en puissance de l'équipe, tant en termes d'organisation qu'en termes d'efficacité a permis de constater des gains de productivité. En 2015, près de 1100 jours d'accompagnement ont été réalisés auprès des personnes et des équipes, dont plus de 800 ont été assurés par les membres du PAEPS.

L'internalisation de l'accompagnement managérial implique-t-elle le fait que les ministères visent à réduire le recours à des prestataires externes ?

ID : Non pas du tout. Le PAEPS s'appuie sur des partenaires privés sélectionnés et référencés dans le cadre d'un marché public multi-attributaires. Les coaches sont désignés *intuitu personae*, ce qui permet le référencement d'une trentaine de coaches et de six sociétés sur l'accompagnement collectif.

Comment équilibrez-vous le recours à des prestataires internes ou à des prestataires externes ?

ID : Plusieurs facteurs sont pris en compte comme le plan de charge des prestataires internes, leur niveau de protection en fonction de la situation qui est à gérer et qui peut être sensible pour eux, mais aussi la demande et le profil du bénéficiaire, etc.

Aujourd'hui, je suis dans une situation d'animation d'un collectif comprenant des animateurs internes et externes. La recherche de l'équilibre est avant tout guidée par la pertinence de la réponse à chaque besoin

C'est l'agent qui choisit son prestataire ?

ID : Non, c'est l'administration qui choisit le prestataire pour l'agent bénéficiaire, tout en lui laissant la possibilité de rencontrer une autre personne le cas échéant mais cette situation se pose rarement.

Quels ont été ou quels sont les obstacles rencontrés dans le développement de cette politique ?

ID : J'en vois principalement un, à savoir les représentations de ces dispositifs qu'en avaient les encadrants. Certains encore aujourd'hui d'ailleurs ont une image plutôt négative de ces dispositifs. Il faut ici rappeler que le bénéfice de ces dispositifs n'est pas seulement pour les personnes ou les équipes qui peuvent être en situation de difficultés professionnelles, mais pour toute personne ou équipe ou structure qui souhaite développer ses compétences et sa stratégie.

A ce titre, la communication sur cet accompagnement et ces dispositifs vous paraît-elle importante ?

ID : Cet aspect est plus que nécessaire. Notre communication a plusieurs axes. Elle est d'abord institutionnelle (diffusion de flyers, rédaction d'un guide, coopération avec d'autres administrations, etc.). La sensibilisation des cadres dirigeants me semble être un élément important en permettant la diffusion d'un message positif sur ces dispositifs et être une impulsion au développement de ces outils (incitation, implication de la hiérarchie, etc.). Par ailleurs, il ne faut pas négliger la transmission d'informations entre agents qui ont pu bénéficier d'un accompagnement managérial, le « bouche à oreille ». Pour nous, cet aspect a été un élément essentiel.

Quels sont les outils d'accompagnement managérial que vous avez mis en place ?

ID : Les dispositifs se sont progressivement mis en place depuis 2004-2005. Au regard des évolutions du contexte, les interventions du PAEPS se sont développées, adaptées et diversifiées pour mieux répondre aux besoins des commanditaires. Bien que des agents fassent directement la demande d'un

accompagnement, l'identification des besoins se fait essentiellement par l'institution elle-même.

La politique d'accompagnement managérial s'est élaborée, et évolue encore aujourd'hui, en fonction également des retours d'expériences sur chacun des dispositifs. A titre d'exemple, la phase expérimentale de déploiement d'un dispositif me paraît être une étape essentielle avant son éventuelle généralisation en fonction de l'analyse des résultats, ce qui a été le cas pour le coaching comme pour le codéveloppement.

Le coaching a été l'un des premiers accompagnements proposés.

Le codéveloppement est quant à lui plus récent puisqu'il date de 2012-2013. Aujourd'hui, le PAEPS propose une gamme riche et variée de dispositifs d'accompagnement managérial permettant de répondre à toutes les situations posées :

- Le coaching individuel et collectif ;
- Le coaching de cadres dirigeants ;
- Le codéveloppement pour lequel les MEEM-MLHD disposent d'une trentaine d'animateurs internes formés ;
- L'assessment center, au travers des rendez-vous d'orientation (RVO) dont la finalité est double en permettant à la fois l'évaluation pour la détection de potentiels et un point sur le parcours.
- Et enfin la médiation professionnelle où deux prestataires internes du pôle sont formés à ce type d'accompagnement. Il faut percevoir ici la médiation comme un dispositif complémentaire aux autres outils pour permettre à un encadrant de gérer les situations difficiles.

En ce qui concerne les dispositifs plutôt orientés évaluation (assessment center, bilan à 180° ou 360°, etc.), il me semble important qu'ils puissent être suivis d'un accompagnement si l'on souhaite qu'ils apportent des bénéfices à l'agent concerné. Par exemple, on peut proposer un coaching individuel à l'issue d'un assessment.

Enfin, d'autres dispositifs existent comme les bilans de carrière et d'orientation (BCO pour les cadres et cadres supérieurs et BCO/CD pour les cadres dirigeants), pour travailler spécifiquement sur l'orientation de carrière et le projet professionnel.

Avez-vous mis en place des systèmes d'évaluation de cet accompagnement managérial ? Si oui, lesquels ?

ID : L'équipe du PAEPS a défini et développé ses propres outils de suivi d'activité afin de présenter un bilan annuel.

Chaque année, est organisé un retour d'enseignements avec les prestataires internes et les prestataires externes dont un des objectifs est de définir les axes de développement et les pistes de travail à venir.

Un appel à projet est également lancé tous les ans, afin de permettre aux services déconcentrés d'indiquer les besoins d'accompagnement qu'ils ont identifiés comme prioritaires, qui peuvent être le cas échéant affinés.

Par ailleurs, une évaluation à froid du coaching individuel est menée, outre les réunions de synthèse, par l'envoi d'un questionnaire aux bénéficiaires six mois après la fin de l'accompagnement qu'ils ont suivi. Pour le coaching collectif, un processus qualité a été mis en place au moyen de l'interview du cadre dirigeant, afin d'identifier les bénéfices et les éventuels axes d'amélioration du dispositif d'accompagnement.

Au final, la satisfaction des bénéficiaires s'exprime le plus souvent. Comme je l'ai déjà dit, ils en parlent autour d'eux et deviennent les relais du bénéfice d'un accompagnement managérial.

Quels sont les principaux axes de développement que vous identifiez à l'avenir ?

ID : Il y en a plusieurs. Bien sûr, il me semble important de pouvoir développer l'activité en interne du pôle qui se doit d'anticiper les évolutions, notamment par le renouvellement progressif des consultants. L'équipe doit pouvoir répondre aux sollicitations des services qui évoluent en nombre et en nature, y compris sur l'aspect consolidation des nouvelles structures. Développer de façon systématique le coaching individuel de développement en sortie d'assessment et consolider l'accompagnement à la prise de poste des cadres dirigeants figurent parmi les pistes de travail.

Au sein des MEEM et MLHD, plusieurs démarches ont été engagées, visant à accélérer l'émergence d'une culture partagée au service des transitions (énergétique, écologique, numérique, sociétale). Un volet accompagnement sera donc déployé pour accompagner ces démarches, au service du développement de l'intelligence collective.

Enfin, selon moi, l'enjeu à développer est interministériel. Il me semble en effet essentiel de pouvoir développer des actions d'accompagnement managérial entre ministères, mais aussi entre les trois versants de la fonction publique, afin de mêler des cultures professionnelles différentes. Je pense notamment aux bénéficiaires que pourraient apporter ces interventions croisées en ce qui concerne l'accompagnement collectif. La maturité du système mis en place au sein des ministères MEEM-MLHD est intéressante, c'est pourquoi il me semblerait opportun d'en partager les ressources (c'est déjà le cas avec la convention qui a été signée avec la DGAFP le 13 avril 2016 afin de mettre à disposition des différentes PFRH un animateur formé pour animer un atelier interministériel de codéveloppement dans chaque région, étant précisé qu'une phase d'expérimentation est actuellement en cours et qu'elle concerne 4 régions).

Le développement de l'ouverture du PAEPS à l'interministériel ou à l'inter fonction publique est donc un axe à privilégier. Par exemple, le PAEPS a été sollicité par d'autres ministères pour de l'activité d'accompagnement classique ou pour de l'échange de pratiques avec des structures d'accompagnement. Il me semble nécessaire de renforcer la professionnalisation de la maîtrise d'ouvrage (les DRH, et secrétariats généraux) dans la mise en place de telles structures internes dédiées à l'accompagnement managérial.

Il pourrait être intéressant de créer des centres de ressources pour accompagner les SG et DRH (échanges de bonnes pratiques, etc.). Il me semblerait également utile d'instaurer une procédure de labellisation, voire d'accréditation, des intervenants internes en matière d'accompagnement managérial, à l'instar de ce qu'ont fait les associations professionnelles dans ce domaine dans le secteur privé.



Anne **AMSON**
Directrice de projet
et adjointe de la
déléguée aux cadres
dirigeants - mission
cadres dirigeants -
Secrétariat général
du gouvernement.



Cécile **PARISY**
Conseillère cadres
dirigeants - mission
cadres dirigeants -
Secrétariat général du
gouvernement.

Pouvez-vous décrire les outils d'accompagnement à la fonction managériale mis en place par la mission cadres dirigeants ?

Anne AMSON (AA) : Depuis 5 ans, la Mission Cadres Dirigeants met en place une offre d'accompagnements à la fonction managériale pour les cadres dirigeants de l'État (secrétaires généraux, directeurs d'administration centrale, recteurs...) ainsi que pour le vivier des futurs cadres dirigeants.

Plusieurs objectifs sont poursuivis : renforcer les compétences managériales et la performance individuelle et collective, mais aussi éviter le risque d'un relatif isolement auquel certains dirigeants peuvent être confrontés, enfin développer l'interministérialité.

Les outils proposés aux dirigeants s'articulent autour des moments clefs de leurs parcours.

Un accompagnement de type coaching individuel est ainsi mis en place dans les 2 à 3 mois de la prise de fonction. Il débute par un bilan managérial qui permet d'objectiver les compétences acquises sur la base du référentiel interministériel. Il se poursuit par quelques séances de coaching visant à mobiliser toutes les ressources personnelles du dirigeant qui lui permettront de fixer un cap stratégique et répondre aux enjeux de sa direction. Devenir un cadre dirigeant suppose aussi de sortir du positionnement d'expert pour développer au maximum ses capacités de leadership. Les nouveaux directeurs participent également à une action collective, un séminaire de management d'un jour et demi qui leur permet de partager des expériences entre pairs, renforcer leur réseau professionnel, travailler ensemble sur les enjeux stratégiques de transformation et de modernisation de l'action publique. Les cadres travaillent sur les composantes du leadership : incarner une vision de l'État, s'engager avec courage, placer la dimension humaine au cœur des préoccupations et des changements à conduire.

Des séances de coaching peuvent être demandées par la suite à tout moment par un cadre dirigeant en poste ainsi que dans le cadre d'une transition professionnelle.

Cécile Parisy (CP) : Tout cadre dirigeant en poste peut également bénéficier d'ateliers sur mesure pour travailler sa prise de parole en public, sa communication auprès des médias, son efficacité personnelle. En ce qui concerne les aspects collectifs, l'accompagnement stratégique de son équipe de direction est de plus en plus demandé. Il permet d'améliorer la performance collective, de co-construire une vision et un plan d'actions.

AA : Autre outil que nous expérimentons de manière plus récente, le retour d'image à 360° permet au cadre dirigeant de s'autoévaluer en confrontant ses propres perceptions à celles des personnes qui sont en relation professionnelle, avec lui. A ce stade, cet outil est utilisé pour, des directeurs d'administration centrale, dans un objectif exclusif de développement, pas d'évaluation – l'étape suivante sera étudiée quand la culture managériale aura atteint une plus grande maturité.

Comment mobilisez-vous les cadres dirigeants nommés en Conseil des ministres ?

AA : Les cadres dirigeants ont des emplois du temps très chargés mais fort heureusement ils sont de plus en plus ouverts à ce type de démarche et à la notion de « leader apprenant ». Marc Guillaume, secrétaire général du Gouvernement, et Florence Méaux, déléguée aux cadres dirigeants, reçoivent chacun individuellement les nouveaux directeurs. La déléguée personnalise

ainsi l'offre qui peut leur être faite et cela marche puisqu'ils sont 80% à s'engager dans l'accompagnement à la prise de poste. Nous adaptons aussi notre offre à leurs besoins : nous avons lancé par exemple une nouvelle formule courte et efficace, très appréciée : les petits déjeuners qu'introduit le secrétaire général du Gouvernement, permettant des échanges sur des sujets managériaux autour d'un café et d'un grand témoin ou expert.

Qu'en est-il pour l'autre public qui vous est confié, les futurs cadres dirigeants de l'État ?

CP : Les membres du vivier des futurs cadres dirigeants bénéficient de dispositifs plus collectifs : formations interministérielles en matière de communication, de gestion du dialogue social, de négociation, de culture numérique en lien avec les transformations des organisations du travail, de mentorat collectif.

Les nouveaux membres du vivier suivent désormais tous le cycle interministériel de management de l'État (CIME) piloté par la mission cadres dirigeants avec l'appui de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et mis en œuvre par l'École nationale d'administration. La quatrième promotion s'est achevée en juin 2016 et a concerné près de 100 cadres.

Ce programme innovant co-construit avec un partenaire privé vise à consolider le potentiel des auditeurs, à créer un réseau, et à élargir la réflexion sur l'exercice des futures responsabilités qui attendent les membres du vivier. L'objectif est de faire vivre au maximum l'interministérialité autour des thèmes suivants : acquérir l'intelligence de soi, développer sa capacité à entrer en intelligence collective, innover et s'engager dans la transition digitale, réussir les transformations, communiquer pour convaincre et mobiliser.

Le codéveloppement prend à cet égard tout son sens. Il est de plus en plus utilisé, au travers de certains ateliers du CIME ou des cohortes du leadership construites avec le secrétariat général de la modernisation de l'action publique (SGMAP) qui proposent des échanges reposant sur cette démarche.

AA : En bonne place des nouvelles approches innovantes, un dispositif d'assessment a été mis en place à l'entrée du vivier. Les cadres susceptibles d'intégrer le vivier des futurs cadres voient ainsi proposer une demi-journée chez un prestataire privé qui a fait ses preuves dans la fonction publique, pour réaliser un test de personnalité, des mises en situation et des entretiens croisés avec des consultants experts. Ce dispositif permet de déterminer leur motivation, leurs points forts et leurs points de développement en matière de compétences managériales. Le cadre concerné bénéficie ensuite d'un entretien à la mission cadres dirigeants et d'une synthèse personnellement remise. Ce dispositif introduit depuis 2016 une dimension d'évaluation qui permet de déterminer si le cadre est prêt ou non à intégrer le vivier des cadres dirigeants, notamment au regard de son potentiel en termes de management et de leadership.

CP : En parallèle, la mission cadres dirigeants va poursuivre ses efforts pour accompagner les femmes à haut potentiel du vivier des futurs cadres dirigeants à accéder à des postes à la décision de telles fonctions, l'objectif défini étant de parvenir en 2017 à 40% de nominations concernant des femmes. Le programme Potenti'elles établi pour 2016 et 2017 propose à cet égard différents modes d'accompagnement : assessment de développement, mentorat auprès d'un cadre dirigeant en poste, coaching individuel, formation personnalisée et collective autour des enjeux du leadership, de la valorisation de son parcours, codéveloppement, etc.

D'un point de vue pratique, comment procédez-vous ?

AA : Dans un objectif d'ouverture sur des méthodes innovantes, nous privilégions les ressources externes et avons mis en place un marché multi-attributaire pour le coaching. C'est plus compliqué à gérer, mais aussi plus riche en termes méthodologiques.

Nous nouons également des partenariats avec la DGAFP, l'ENA, le SGMAP notamment.

Quelles sont les principales évolutions envisagées pour l'avenir ?

AA : Les dispositifs permettant d'accompagner les cadres dans la construction du sens donné aux actions et dans le pilotage des organisations vont continuer à se développer. Le terme de formation tend ainsi à disparaître pour laisser la place à cette logique de l'accompagnement et aussi aux échanges entre pairs. Une telle approche suppose une excellente connaissance des besoins des cadres dirigeants et une capacité d'adaptation constante.

CP : Le renforcement de la digitalisation des ressources constitue à cet égard un enjeu essentiel pour l'avenir.

Il faut par ailleurs considérer l'accompagnement comme un cadeau qui permet de mieux se connaître, de prendre du recul sur sa pratiques et sur ses comportements, de travailler sur ses points forts et ses points de progrès notamment en zone d'inconfort pour se préparer à des postes où l'incertitude et la complexité sont souvent la norme.

AA : La dimension d'exemplarité est à cet égard essentielle pour donner à ce processus l'ampleur interministérielle qu'il réclame. Il appartient aux cadres dirigeants de s'approprier ces outils et de les diffuser le plus largement, de façon à les démocratiser, car ces dispositifs n'ont pas vocation à rester l'apanage des cadres placés en haut de la hiérarchie.

Pour plus d'informations sur les différents dispositifs :

sec.florence.meaux@pm.gouv.fr ; anne.amson@pm.gouv.fr ; cecile.parisy@pm.gouv.fr

Fiches outils

Ces fiches outils relatives au coaching sont destinées aux gestionnaires RH pour les aider à mettre en place un tel accompagnement. Elles présentent de surcroît un intérêt pour les cadres, qu'ils soient potentiellement bénéficiaires d'un coaching ou qu'ils le recommandent à leurs collaborateurs, désireux de s'informer sur cet accompagnement.

Les documents qui suivent sont deux contrats types de coaching individuel, présentés à titre d'exemple :

- un **contrat de coaching bipartite** entre le bénéficiaire d'un coaching et son coach (utilisé pour les dirigeants dont la demande ne relève pas d'une initiative de l'administration) ;
- un **contrat de coaching tripartite** entre le bénéficiaire d'un coaching, son coach et le service ayant pris l'initiative de la prestation.

Egalement, est présentée une **charte type de déontologie du coaching**. Ce document doit être communiqué au(x) bénéficiaires(s) avant le déclenchement d'un accompagnement sous forme de coaching. Il est également présenté au coach qui le signe. Le contenu de cette charte engage ses signataires.

Il est possible pour chaque ministère de se référer à ces documents. Plusieurs administrations disposent déjà de ces documents qui s'avèrent être assez proches, dans leur contenu et leur présentation.

Les différences peuvent à titre d'exemple exister dans le processus de mise à disposition de la charte, qui peut être proposée à tous les coaches, qu'ils soient internes ou externes, ou n'être conçue que pour les coaches internes.



MINISTÈRE...

CONTRAT TYPE BIPARTITE DE COACHING INDIVIDUEL

Le rôle de coach :

C'est un « accompagnateur » qui aide à clarifier la réflexion de la personne, à prendre le recul nécessaire, à développer de nouvelles pratiques. C'est un facilitateur qui conduit à s'interroger sur sa vision et ses comportements, à développer ses atouts, à découvrir ses freins. Le coach contribue au changement engagé par la personne. Il ne se substitue pas à elle, lui laissant l'entière responsabilité de ses choix.

Le présent contrat fait l'objet d'un engagement bilatéral

Entre

bénéficiaire

et

coach

Objectifs

1/

2/

.....

Indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des objectifs du coaching

1/

2/

.....

Les objectifs pourront être adaptés en cours de coaching si le coach et le bénéficiaire le jugent nécessaire.

Modalités du processus

Les objectifs plus détaillés seront établis lors des séances et les indicateurs de résultat seront définis pour chaque objectif afin de mesurer le chemin parcouru ;

Le coaching se fera sous forme :

- de X séances ;
- d'une durée moyenne de X ;
- au X (lieu) ;
- avec une périodicité moyenne de X semaines ;

Entre les séances, un travail personnel du bénéficiaire du coaching sera nécessaire pour atteindre ses objectifs ;

Chaque début de séance est l'occasion de faire le point sur ce qui s'est passé pour le bénéficiaire depuis la séance précédente. Entre les séances, un lien téléphonique pourra être assuré par le coach en cas de besoin (entretiens de courte durée). Les dates de rendez-vous sont programmées bilatéralement.

Déontologie et engagement bipartite

L'engagement du coach

Les séances de coaching sont confidentielles. Les informations échangées ne sont en aucun cas transférables à un tiers (sauf demande ou accord de l'intéressé) ;

Le coach s'engage à assurer au bénéficiaire un climat de bienveillance avec possibilité d'arrêter le coaching en cas de difficulté relationnelle, permettant un changement de coach ;

Le coach s'engage à respecter les règles fixées au démarrage du contrat de manière bilatérale. Si elles doivent évoluer, c'est toujours d'un commun accord. Le coach se conforme de manière générale aux règles de déontologie du coaching.

L'engagement du bénéficiaire

Le bénéficiaire s'engage à respecter les règles fixées bilatéralement au démarrage du contrat ;

Le bénéficiaire s'engage à une attitude volontariste de changement et d'évolution, clef du succès de la démarche.

Prolongation ou interruption du contrat

Chacune des parties se donne la possibilité d'interrompre le contrat pour toute raison qui lui paraîtrait le justifier et, par exemple, si elle juge que les objectifs sont atteints. Une séance de clôture est alors nécessaire pour terminer la mission.

Fait à _____, le _____

Le bénéficiaire

Le coach



MINISTÈRE...

CONTRAT TYPE TRIPARTITE DE COACHING INDIVIDUEL

Le rôle du coach :

C'est un « accompagnateur » qui aide à clarifier la réflexion de la personne, à prendre le recul nécessaire, à développer de nouvelles pratiques.

C'est un facilitateur qui conduit à s'interroger sur sa vision et ses comportements, à développer ses atouts, à découvrir ses freins. Le coach contribue au changement engagé par la personne. Il ne se substitue pas à elle, lui laissant l'entière responsabilité de ses choix.

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

X (directeur de la structure du bénéficiaire du coaching)

Y (bénéficiaire)

Z (coach interne)

Objectifs :

1/ ...

2/

....

Indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des objectifs du coaching :

1/ ...

2/

.....

Les objectifs pourront être revus en cours de coaching si le coach et le bénéficiaire le jugent nécessaire.

Modalités du processus :

Les objectifs plus détaillés seront établis lors des séances et les indicateurs de résultat seront définis pour chaque objectif afin de mesurer le chemin parcouru.

Le coaching se fera sous forme de X séances d'une durée moyenne de X, en un lieu défini par le coach et le coaché, avec une périodicité moyenne de X à X semaines.

Chaque début de séance est l'occasion de faire le point sur ce qui s'est passé pour le coaché depuis la séance précédente. Entre les séances, un lien téléphonique pourra être assuré par le coach en cas de besoin (entretiens de courte durée). Les dates de rendez-vous sont programmées bilatéralement.

Tout coaching fait l'objet d'une rencontre avec le directeur, partenaire de cet accompagnement afin de définir, ensemble et en début d'accompagnement, les objectifs et indicateurs tel que prévu dans le présent contrat.

De même une rencontre est organisée en fin d'accompagnement afin de faire le point sur ce qui s'est passé pendant la période considérée.

Déontologie et engagements :

L'engagement du coach :

Les séances de coaching sont confidentielles. Les informations échangées ne sont en aucun cas transférables à un tiers (sauf demande ou accord de l'intéressé).

Le coach s'engage à assurer au bénéficiaire un climat de bienveillance avec possibilité d'arrêter le coaching en cas d'inconfort de l'un ou de l'autre, permettant un changement de coach.

Le 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 de manière générale aux règles de déontologie du coaching.

Le coach prévient le directeur si le coaché ne participe pas aux séances prévues.

L'engagement du bénéficiaire :

Le bénéficiaire s'engage à respecter les règles fixées au démarrage du contrat.

Le bénéficiaire s'engage à une attitude volontariste de changement et d'évolution, clef du succès de la démarche.

L'engagement du directeur :

Le directeur s'engage, comme sa fonction le nécessite, à une totale confidentialité sur les informations relatives à l'existence et au contenu du coaching du bénéficiaire, sauf accord explicite de la part de ce dernier.

Il s'engage à ne pas exiger ni solliciter le coach pour une quelconque restitution de tous ordres en dehors du cadre défini par le présent contrat. Il n'a donc pas à connaître le contenu des séances qui restent strictement confidentiel.

Il s'engage à ce que le bénéficiaire dispose de conditions favorables à l'accomplissement de la démarche (temps nécessaire, régularité mais aussi disponibilité éventuelle de sa part,...).

Interruption du contrat :

Chacune des parties se donne la possibilité d'interrompre le contrat pour toute raison qui lui paraîtrait le justifier et par exemple si elle juge que les objectifs sont atteints. Une séance de clôture est alors nécessaire pour terminer la mission.

Fait à _____, le _____

Le Directeur

Le bénéficiaire

Le coach interne

CHARTRE DE DEONTOLOGIE POUR UNE PRATIQUE ETHIQUE DU COACHING AU MINISTERE

Je soussigné (e) m'engage à respecter cette charte déontologique dans ma pratique de coaching au ministère

Fait à _____, le _____

Le coach

1. EXERCICE DU COACHING

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

Le coach s'engage à un devoir de confidentialité sur les problématiques liées à ses interventions dans les différents services du ministère, ainsi que sur toute information recueillie sur le bénéficiaire du coaching, tant à l'intérieur qu'en dehors de l'enceinte du ministère. Il adopte la même attitude quant aux informations qu'il pourrait détenir sur d'autres organisations.

Le coach exerce cette fonction à partir de sa formation au coaching, de son expérience professionnelle et de sa supervision. Il accepte que la ... (par exemple : direction des ressources humaines) puisse modifier les conditions et les règles du référencement.

S'agissant spécifiquement des coaches internes, cet exercice suppose de surcroît l'accord de l'autorité hiérarchique et de la ... (par exemple : direction des ressources humaines).

Le coach peut refuser une prise en charge de coaching ou arrêter le coaching pour des raisons propres à l'organisation, au demandeur ou à lui-même. Il accepte que le bénéficiaire demande l'arrêt du coaching ou un changement de coach.

Le coach n'a pas de lien hiérarchique direct ou indirect avec son bénéficiaire, et n'exerce pas de fonction en lien avec la gestion opérationnelle et les décisions de promotion ou d'évaluation des agents (jury, membres de commission administrative paritaire, etc.).

2. FORMATION DU COACH

Le coach possède des connaissances pratiques et théoriques qu'il est capable d'expliquer au bénéficiaire et maîtrise l'art du coaching. Il met en œuvre l'ensemble de ses compétences et de son expérience en fonction des besoins propres du bénéficiaire et des problématiques de l'organisation.

Il met régulièrement à jour ses connaissances sur la méthodologie, les outils, la recherche et les avancées de la profession. Il se fait régulièrement superviser. Il s'engage à participer aux réunions du réseau des coaches organisées par le ministère.

3. « CONTRACTUALISATION »

Le coaching a lieu à condition que le bénéficiaire adhère volontairement à la démarche et s'y implique vraiment.

Un engagement tripartite est arrêté entre le coach, le bénéficiaire et le prescripteur du coaching.

Le contenu du coaching est exclusivement centré sur des situations professionnelles.

Un même coach ne peut assurer le coaching individuel d'un responsable hiérarchique et de membres de son équipe. De même, plusieurs membres d'une même équipe ne peuvent être accompagnés par le même coach.

4. CONFIDENTIALITÉ

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'autorisation expresse de celui-ci ou d'exigences particulières stipulées par la loi.

Le coach ne peut rendre compte de son action ou délivrer au prescripteur 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 ; en particulier, tout bilan individualisé est préparé avec le bénéficiaire et réalisé en sa présence.

Tout contact avec le ministère touchant au contenu du coaching se fera avec l'accord du bénéficiaire, après discussion avec lui.

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

5. RESPECT DES PERSONNES

Le coach refuse toute ingérence dans sa relation avec le bénéficiaire et s'interdit toute action propre qui serait contraire à l'éthique générale de sa profession ou à ses principes éthiques, notamment quand elle porte ou risque de porter atteinte au respect de la personne, à ses valeurs ou à sa réputation.

Il n'intervient pas dans la vie privée du bénéficiaire.

Conscient de sa position, le coach s'interdit d'exercer tout abus d'influence et reste dans le cadre défini par les engagements mutuels : l'action de coaching mène le bénéficiaire vers plus d'autonomie, sans créer de liens de dépendance.

Le coach adapte son intervention en fonction des étapes du développement du bénéficiaire.

Il informe le bénéficiaire lorsque les problèmes mis en lumière dans le cadre de l'intervention sortent de son champ de compétences ; en ce cas, il ne traite pas ces problèmes lui-même.

6. PARITÉ

Le coach et le bénéficiaire sont chacun des experts dans leur domaine et agissent dans la considération mutuelle de leurs compétences et de leur expérience propres : le bénéficiaire apporte sa connaissance de la situation et trouve lui-même ses solutions, le coach est le garant du processus pour faire émerger ces solutions.

7. RESPONSABILITÉ DES DÉCISIONS DU BÉNÉFICIAIRE

Le coaching est une technique de développement professionnel. Le coach laisse de ce fait toute la responsabilité de ses décisions au bénéficiaire.

8. LIEU DU COACHING

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

Ce lieu doit être neutre, paisible et préserver la confidentialité des échanges avec le bénéficiaire.

9. EXPERTISE ET MÉDIATION

En cas de question ou de problème touchant au coaching, tout bénéficiaire, tout coach exerçant au ministère, ou toute autorité à l'initiative d'un coaching (supérieur hiérarchique, chargé de mission du corps, inspecteur général, etc.), peut recourir à l'expertise ou à la médiation de la ... (par exemple : direction des ressources humaines, bureau ou cellule chargée du coaching, ou toute autre structure appropriée existante dans l'administration concernée).

Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'État

Ce guide est destiné à mieux faire connaître et à partager, dans une approche interministérielle, les différents dispositifs d'accompagnement à la fonction managériale. Il s'adresse autant aux encadrants des administrations centrales et des services déconcentrés, pour qu'ils mesurent de manière juste les bénéfices qu'ils peuvent en attendre tant dans l'accomplissement de leurs actions que dans la gestion de leurs parcours professionnels, qu'aux services de ressources humaines ou acteurs de l'accompagnement managérial, dans une logique de partage des pratiques entre ministères.

Ce guide de l'accompagnement managérial fait l'objet d'une version dématérialisée accessible sur le site www.fonction-publique.gouv.fr

Pour plus d'informations sur les différents dispositifs mis en place par les ministères, une rubrique dédiée est accessible sur le site de la fonction publique.

Cette rubrique présente ministère par ministère l'offre développée et vise à faciliter la mutualisation des ressources ainsi que le développement de l'interministérialité. Elle fera l'objet d'une mise à jour chaque année.

RAPPORT ANNUEL

La collection Rapport Annuel rassemble les rapports publiés par la DGAFP. Le *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique* présente, dans la partie « Politiques et pratiques de ressources humaines », les grands axes de gestion des ressources humaines et, dans la partie statistiques « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique. Cette collection propose également le *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*, dont la première édition est parue en 2014. En sont issues des brochures telles que « Chiffres-clés » et « Tableau de synthèse ».

POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

Les publications regroupées au sein de cette collection traitent tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la gestion des connaissances à celles des compétences. Elle propose également les protocoles d'accord issus des négociations avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.

CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Destinée à tous les cadres de la fonction publique - encadrement supérieur, cadres intermédiaires et de proximité - cette nouvelle collection propose des outils de management et de gestion des ressources humaines. L'objectif : fournir à ces managers des outils pour agir.

LES ESSENTIELS

Cette collection - destinée à un large public - rassemble sous forme de fiches ou de livrets pédagogiques, les informations concernant le recrutement, les concours, les carrières, la formation et, au sens large, tous les aspects du parcours professionnel des agents de la fonction publique.

OUTILS DE LA GRH

Destinée en priorité aux gestionnaires des ressources humaines, cette collection regroupe de nombreux outils d'aide au pilotage utilisés au quotidien par les services RH. Le *Répertoire interministériel des métiers de l'État* (RIME), des guides ponctuels comme *L'apprentissage dans la fonction publique de l'État*, ou encore des kits d'outils pratiques comme celui sur *Les instances médicales dans la fonction publique*, en font ainsi partie.

STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

Cette collection est déclinée en quatre sous-collections, destinées aux décideurs, gestionnaires, statisticiens et chercheurs : « Stats rapides » présente des indicateurs et premiers résultats ; « Point Stat » livre une analyse synthétique des résultats d'enquêtes et d'études statistiques en quelques pages ; « Documents et méthodes » propose des points d'étape sur des travaux de recherche et de méthodologie ; « Études, recherche et débats » présente des analyses approfondies, aussi bien quantitatives que qualitatives.