

Ces “coaches” qui murmurent à l’oreille des patrons du secteur public

31 oct. 2016, PAR Pierre Laberrondo Acteurs publics

© Fotolia

Positionnement, gestion du temps ou de la transversalité… Les directeurs d’administration centrale et ceux de la FPT sont de plus en plus nombreux à recourir au coaching. Un phénomène qui touche aussi leurs subalternes.

Ne cherchez pas, vous ne lirez par leurs noms. C’est d’ailleurs un peu la règle lorsque l’on enquête sur le monde très confidentiel des “coaches” des patrons du secteur public. Discrètement mais sûrement, **le coaching**, ou accompagnement personnalisé, **a pris son envol dans la haute administration** ces dernières années, à l’image de ce qui existe dans le secteur privé. Il est même devenu une étape assez incontournable pour les directeurs d’administration centrale (DAC) nommés en Conseil des ministres pour la première fois.

Non que cette pratique ait un quelconque caractère impératif – le volontariat reste le principe de base, tout comme la confidentialité –, mais les esprits semblent avoir tout simplement mûri. Un mouvement qui résulte également d’une prise de conscience étatique et, conséutivement, de l’élaboration d’une offre pilotée depuis six ans par la Mission cadres dirigeants de l’État (MCD), à Matignon.

“Le recours au coaching procède d’un développement de la culture managériale, initiée sous la Présidence de Nicolas Sarkozy, qui avait la volonté de l’approfondir, note un observateur attentif de cette transformation. On peut aujourd’hui utiliser les termes de « management » et de « leadership » dans le secteur public, des mots qui pouvaient apparaître comme choquants il y a quelques années.”

L’offre proposée par Matignon englobe également les directeurs non prénomnés : ils ont eux aussi la possibilité de bénéficier du coaching, qu’il s’agisse de séances à titre individuel ou à titre collectif avec leur comité directeur. Environ une cinquantaine de DAC sont ainsi coachés chaque année, toutes situations confondues.

Changement d’image

“L’image du coaching a beaucoup évolué dans l’administration, analyse Florence Méaux, déléguée pour la rénovation de l’encadrement dirigeant de l’État au secrétariat général du gouvernement (SGG). Nous sommes passés de l’image d’une béquille à celle d’un booster de performance. Aujourd’hui, ce sont les plus performants qui vont se faire coacher pour atteindre l’excellence”, résume-t-elle. Ainsi, six semaines en moyenne après sa prise de fonction, lorsqu’il commence à prendre la dimension de sa direction et à se forger ses premières convictions, le DAC prénom nommé se voit proposer 3 à 4 séances de coaching. 80 % d’entre eux tentent l’aventure (comptez 500 euros par séance en moyenne). À la fin, certains directeurs demandent même à jouer les prolongations avec une à 3 séances supplémentaires ou à basculer sur du coaching collectif.

“Devenir directeur revient à franchir une marche, avec l’acquisition d’un nouveau statut, juge Florence Méaux. On n’est plus l’expert de la direction ou le chef d’un service, mais celui qui va d’abord entraîner un collectif, une mission que certains remplissaient déjà dans leurs précédentes fonctions mais qu’ils rempliront encore davantage. Cette nouvelle situation implique de composer sa stature, de prendre les réflexes d’un directeur et aussi de tracer sa propre feuille de route pour répondre aux demandes de son ou ses ministres de tutelle, tout en faisant face aux enjeux du quotidien inhérents à la vie de son administration.”

Ce tiraillement entre les enjeux du quotidien et les commandes politiques souvent urgentes reste la principale nouveauté de ce statut. Un point de complexité d’autant plus important que les relations ministres–cabinets–administration ne sont pas toujours simples : un directeur a souvent plusieurs ministres au-dessus de lui qui peuvent formuler des injonctions différentes.

Loin de cette géopolitique parfois complexe, les séances de coaching, d’une durée d’1 h 30 à 2 heures chacune, espacées d’au minimum quinze jours, sont généralement organisées dans les bureaux des coaches afin de faciliter la réflexion et la prise de recul. La première séance vise à aborder le contexte et l’analyse qu’en fait le directeur. L’occasion de recueillir aussi ses attentes. *“Nous avons besoin d’éléments pour comprendre les enjeux, mais pas d’une connaissance trop importante des politiques publiques portées par la direction, car sinon, nous basculerions sur du conseil, ce qui n’est pas l’objet”,* raconte un coach qui a travaillé avec une soixantaine de DAC depuis quatre ans. *“La clarification d’un positionnement et d’une posture managériale, l’appréhension du facteur temps et la gestion de la transversalité figurent parmi les principales attentes des directeurs”,* poursuit le coach.

Tests de personnalité

À l’issue de la première séance, le DAC remplit un “inventaire de personnalité”, sorte de questionnaire dont les résultats sont en principe décortiqués lors de la deuxième séance. L’objectif : développer la connaissance que ces directeurs ont

d'eux-mêmes, mais aussi de leur mode de fonctionnement en termes de management, de manière à faire ressortir leurs points forts et ce que l'on appelle pudiquement leurs "points de développement". Le style d'autorité, de management, apparaît comme une donnée importante puisque la gestion du temps est très souvent corrélée au mode de délégation.

La troisième séance de coaching vise, elle, à élaborer un plan de développement personnalisé. *"Ces séances permettent en fait au directeur d'accélérer, d'aller plus vite vers ses objectifs. Mais il est certain que cela dépend aussi du niveau de recul que chacun peut avoir sur ses propres pratiques"*, note un coach. Comme lui, ses confrères sont tous d'anciens managers dans des organisations privées ou publiques, recrutés via des marchés publics en commission interministérielle, avec des formations initiales hétérogènes (Sciences-Po, écoles de commerce ou d'ingénieurs, psycho-sociologie, etc.).

La trentaine de coaches officiant pour le compte de Matignon – tous formés à l'analyse transactionnelle, à l'approche systémique et à la sociologie des organisations – s'appuie pour ces missions sur le référentiel des compétences managériales des cadres dirigeants de l'État élaboré par Matignon.

Pôle interne

Mais ces dernières années, la vague du coaching a aussi déferlé sur les ministères. Une autre offre s'est ainsi déployée en parallèle, inégalement selon les secteurs, en direction de cadres situés un peu plus bas dans la hiérarchie. Dans ce contexte ministériel, le développement du coaching a souvent été le fait de l'interaction entre l'institution et le projet d'un haut fonctionnaire qui a découvert cette approche et a convaincu son administration de s'y convertir. C'est ce qui s'est passé à l'Écologie, ministère particulièrement marqué par les transformations organisationnelles durant cette dernière décennie.

En 2015, ce ministère a délivré ou fait délivrer une centaine de prestations de coaching, dont 70 % pour du collectif et 30 % pour de l'individuel. Parmi les bénéficiaires : les sous-directeurs ou les chefs de service en administration centrale, mais aussi les responsables des services déconcentrés en région – particulièrement impactés en 2015 par la réforme territoriale – ou dans les départements. Au fil des années, ce ministère a même fini par développer son propre pôle constitué de 10 coaches internes – des agents de l'administration spécialement formés – tout en ayant recours à une trentaine d'intervenants privés, là aussi sélectionnés dans le cadre de marchés publics. Progressivement, la question du choix entre le coaching interne et externe s'est posée avec de plus en plus d'acuité.

"Au bout de cinq, six ans, nous avons voulu tirer des enseignements car nous avions beaucoup investi sur certaines personnes qui atteignaient un certain niveau

de séniорité, raconte Isabelle Destival, déléguée au conseil et à l'accompagnement managérial au secrétariat général du ministère. Il fallait aussi regarder leur évolution de carrière, et puis nous en sommes venus à la création d'un pôle à temps plein, du fait de la nécessité de rentabiliser l'investissement sur ces profils. ” Cette initiative visait à se doter d'un dispositif interne en capacité de faire les choix d'investissement en matière d'accompagnement qui soient en cohérence avec les orientations stratégiques sur les transformations attendues.

Consolider le pôle interne présente aussi l'avantage d'acheter plus intelligemment la prestation externe, qui reste plus coûteuse qu'une solution interne. Le ministère de l'Écologie a pris le parti de la complémentarité des deux offres. Pour du coaching individuel, la solution interne aura plutôt tendance à prévaloir, tandis qu'un binôme interne–externe est généralement proposé pour le collectif, afin de maximiser la valeur ajoutée.

Pour la suite, Isabelle Destival a déjà une petite idée de la nouvelle marche à gravir. **Développer, par exemple, des partenariats croisés entre les différents ministères sur ce type d'accompagnement.** Et ce afin d'accueillir des coaches venus d'autres univers administratifs qui, du même coup, amélioreront leur propre offre. L'installation d'un système de labellisation propre au secteur public représente un autre axe de progrès, un peu à l'image de ce qui se fait dans le privé, où des associations professionnelles se sont constituées pour accréditer des coaches, établir des niveaux de certification ou des chartes de déontologie. *“La fonction publique aurait besoin d'un cadre réglementaire pour la profession car le coaching reste un métier qui suscite beaucoup de vocations. Les initiatives fleurissent un peu partout…”* juge cette ingénierie générale des Ponts, des eaux et des forêts. Les aspirants sont prévenus.