



# Assemblée générale 27 janvier 2022

Présentation du coaching professionnel  
dans la fonction publique

# Un premier état des lieux piloté par la DGAFP en 2011

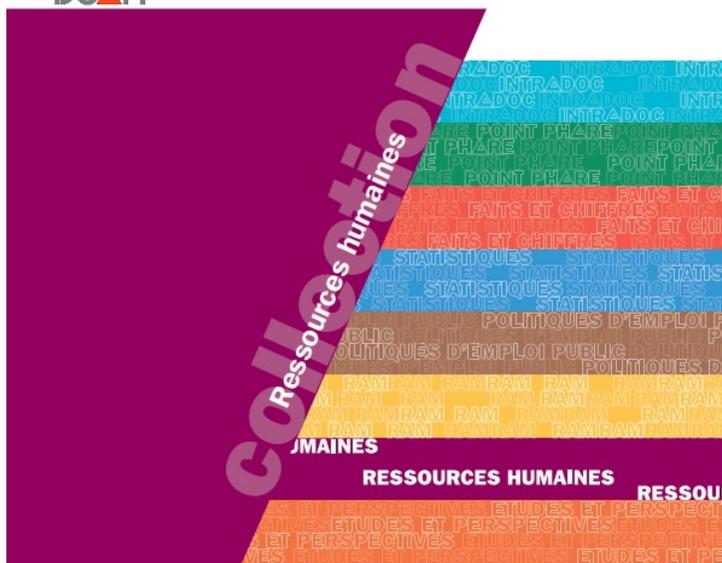


MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

## Le coaching professionnel dans la fonction publique

Définition et méthode,  
bonnes pratiques ministérielles,  
outils pour agir

DGAFP



- Un premier état des lieux piloté par la DGAFP en 2011
- Élément d'une politique ministérielle ou interministérielle de ressources humaines
- Pratique tournée vers l'encadrement supérieur
- Trois ministères (Agriculture, Ecologie, Intérieur) ont développé cet outil

# Un développement progressif de l'accompagnement managérial



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

L'ACCOMPAGNEMENT DES ENCADRANTS :  
QUELS DISPOSITIFS ?

1

ÉDITION  
2017

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



### 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

# Les différents types d'accompagnement



- **Le coaching**  
accompagne vers la réussite individuelle et/ou collective
- **Le co-développement**  
favorise l'auto-apprentissage entre pairs
- **Le conseil et la formation**  
favorisent la construction des parcours professionnels

# Coach

## COACH INTERNE

26

RESSOURCES HUMAINES

### DÉFINITION SYNTHÉTIQUE

Accompagner une personne ou un groupe pour lui permettre de détecter, par elle/lui-même, ses potentialités et ses compétences puis de les mobiliser en vue de réaliser des objectifs professionnels, en particulier dans des contextes de changement.

### ACTIVITÉS PRINCIPALES

- **Analyser** les demandes d'accompagnement individuelles et/ou collectives
- **Proposer** des modalités d'accompagnement adaptées
- **Contractualiser** sur les objectifs et les modalités de conduire des séances de coaching (prise de poste, management, développement d'équipe, évolution professionnelle ...)
- **Adapter** son offre d'accompagnement en réponse à des problématiques et besoins émergents
- **Faire émerger**, de la personne ou du groupe, ses propres suggestions et solutions en posant des questions, en soutenant l'agent ou le groupe pour qu'ils arrivent à atteindre leurs objectifs ou à réaliser leurs projets par eux-mêmes
- **Proposer** à l'organisation des interventions innovantes d'accompagnement du changement RH
- **Participer** aux projets d'évolution des pratiques managériales et des politiques RH
- **Assurer** une veille sur les méthodes et les outils de l'accompagnement professionnel

### COMPÉTENCES

#### Savoir-faire

- Conduire un entretien
- Ecouter
- Analyser
- Reformuler
- Accompagner

#### Savoir-être

- Sens de l'analyse
- Être à l'écoute
- Faire preuve de discrétion
- Sens de la pédagogie

#### Connaissances

- Problématiques et les enjeux des structures
- Psychodynamique du travail
- Sociologie des organisations
- Outils d'accompagnement (ex : PNL, analyse transactionnelle, approche systémique,...)

#### Compétences managériales requises

- Systématiquement  Éventuellement  Sans objet

580 - Répertoire interministériel des métiers de l'État

COACH INTERNE

EMPLOI-RÉFÉRENCE  
FP2GRH11

### CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

- Avoir suivi une formation spécifique au métier
- Respecter le code de déontologie du métier
- Expérience et maturité professionnelles

### TENDANCES D'ÉVOLUTION

#### FACTEURS-CLÉS À MOYEN TERME

- Rythme accéléré des réorganisations de services
- Évolution des besoins de l'administration en compétences
- Prévention des risques psycho-sociaux
- Allongement des carrières
- Diversification des parcours professionnels et valorisation des viviers de potentiels et de compétences

#### IMPACT SUR L'EMPLOI-RÉFÉRENCE

- Métier en émergence
- Nécessité d'articuler les activités du coach avec les autres métiers RH, dont le conseiller en évolution professionnelle

### EXEMPLES DE LIBELLÉS D'EMPLOIS-TYPES MINISTÉRIELS ASSOCIÉS

#### MINISTÈRE/FILIÈRE

Environnement- Énergie-Mer-Logement-  
Habitat durable

#### INTITULÉ DE L'EMPLOI-TYPE

- Conseiller(ère) en ressources humaines

# Conseillè.e en évolution professionnelle

## CONSEILLÈRE/CONSEILLER EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

26

RESSOURCES HUMAINES

### DÉFINITION SYNTHÉTIQUE

Conseiller et accompagner, de façon personnalisée, les agents publics dans leurs projets et parcours professionnels, conseiller et accompagner les cadres et les responsables de la gestion des ressources humaines dans les processus de GRH, en particulier le recrutement et la mobilité.

### ACTIVITÉS PRINCIPALES

- **Conduire** des entretiens individuels en vue d'accompagner et d'éclairer les agents dans l'élaboration de leur projet professionnel et dans l'orientation de leur parcours
- **Analyser** un parcours professionnel, des compétences et des aptitudes
- **Accompagner** les agents et les services dans le cadre de restructurations de services ou de changements ayant un impact sur les situations individuelles
- **Expertiser** le marché de l'emploi public et privé, prospecter les emplois vacants pour faciliter la mobilité et la reconversion des agents de l'État
- **Contribuer** aux processus du recrutement, de la mobilité interne et externe et du déroulement des carrières (études, diagnostics, recommandations pour les services...) ainsi qu'à la promotion des dispositifs de formation, notamment pour la mise en œuvre du compte personnel de formation
- **Coopérer** avec l'ensemble des acteurs de la gestion des ressources humaines en vue de favoriser des parcours professionnels valorisants
- **Contribuer** à la constitution de viviers de compétences et de potentiels
- **Animer** des réunions de réseaux et/ou y participer, le cas échéant, participer à des réunions institutionnelles

### COMPÉTENCES

#### Savoir-faire

- Conduire un entretien
- Conseiller
- Analyser un projet personnel
- Concilier les besoins de l'agent et de l'organisation
- Évaluer une compétence
- Détecter un potentiel

#### Savoir-être

- Être à l'écoute
- Faire preuve de discrétion
- Sens des relations humaines
- Sens de l'initiative

#### Connaissances

- Statut général de la fonction publique et statuts particuliers
- Dispositifs d'accompagnement individualisé et de formation initiale et continue
- Marché du travail
- Sciences cognitives
- Psychologie du travail

#### Compétences managériales requises

- Systématiquement  Éventuellement  Sans objet

## CONSEILLÈRE/CONSEILLER EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

26

RESSOURCES HUMAINES

### DÉFINITION SYNTHÉTIQUE

Conseiller et accompagner, de façon personnalisée, les agents publics dans leurs projets et parcours professionnels, conseiller et accompagner les cadres et les responsables de la gestion des ressources humaines dans les processus de GRH, en particulier le recrutement et la mobilité.

### ACTIVITÉS PRINCIPALES

- **Conduire** des entretiens individuels en vue d'accompagner et d'éclairer les agents dans l'élaboration de leur projet professionnel et dans l'orientation de leur parcours
- **Analyser** un parcours professionnel, des compétences et des aptitudes
- **Accompagner** les agents et les services dans le cadre de restructurations de services ou de changements ayant un impact sur les situations individuelles
- **Expertiser** le marché de l'emploi public et privé, prospecter les emplois vacants pour faciliter la mobilité et la reconversion des agents de l'État
- **Contribuer** aux processus du recrutement, de la mobilité interne et externe et du déroulement des carrières (études, diagnostics, recommandations pour les services...) ainsi qu'à la promotion des dispositifs de formation, notamment pour la mise en œuvre du compte personnel de formation
- **Coopérer** avec l'ensemble des acteurs de la gestion des ressources humaines en vue de favoriser des parcours professionnels valorisants
- **Contribuer** à la constitution de viviers de compétences et de potentiels
- **Animer** des réunions de réseaux et/ou y participer, le cas échéant, participer à des réunions institutionnelles

### COMPÉTENCES

#### Savoir-faire

- Conduire un entretien
- Conseiller
- Analyser un projet personnel
- Concilier les besoins de l'agent et de l'organisation
- Évaluer une compétence
- Détecter un potentiel

#### Savoir-être

- Être à l'écoute
- Faire preuve de discrétion
- Sens des relations humaines
- Sens de l'initiative

#### Connaissances

- Statut général de la fonction publique et statuts particuliers
- Dispositifs d'accompagnement individualisé et de formation initiale et continue
- Marché du travail
- Sciences cognitives
- Psychologie du travail

#### Compétences managériales requises

- Systématiquement  Éventuellement  Sans objet

# Chargé.e d'ingénierie de formation

## CHARGÉE/CHARGÉ D'INGÉNIERIE DE FORMATION

26

RESSOURCES HUMAINES

### DÉFINITION SYNTHÉTIQUE

Construire le plan de formation, ministériel, interministériel ou local, des administrations de l'État et de ses établissements publics et concevoir l'ingénierie des dispositifs de formation.

### ACTIVITÉS PRINCIPALES

- **Coordonner** le recensement des besoins des services et des aspirations des agents
- **Analyser** les besoins et aspirations recensés
- **Proposer** une stratégie de formation au regard des besoins des services et des agents et de l'évolution des métiers et des compétences
- **Concevoir et mettre en œuvre** des dispositifs de formation (définition et objectifs, conception des modules de formation...)
- **Planifier** les formations sur le plan budgétaire
- **Animer** des réseaux (comité de pilotage, correspondants formation locaux, ...)
- **Développer** les partenariats interministériels et/ou inter-fonction publiques et avec le secteur privé
- **Représenter** l'organisation et participer aux instances de dialogue social

### COMPÉTENCES

#### Savoir-faire

- Évaluer
- Analyser
- Gérer un budget
- Rédiger un cahier des charges
- Négocier

#### Savoir-être

- Sens de l'analyse
- Sens de l'organisation
- Sens de l'innovation / créativité
- Sens des relations humaines

#### Connaissances

- Ingénierie de formation
- Règles de la commande publique
- Techniques et outils d'évaluation d'une formation
- Gestion budgétaire et comptable
- Sciences cognitives

#### Compétences managériales requises

- Systématiquement     Éventuellement     Sans objet

CHARGÉE/CHARGÉ D'INGÉNIERIE DE FORMATION

EMPLOI-RÉFÉRENCE  
FP2GRH04

### CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

### TENDANCES D'ÉVOLUTION

#### FACTEURS-CLÉS À MOYEN TERME

- Intégration de la politique de formation dans une politique globale de GRH
- Évolution des métiers
- «Interministérialisation» de l'offre de formation
- Augmentation des publics en reconversion et mobilités non choisies
- Modernisation des méthodes d'apprentissage et développement des nouvelles technologies
- Restrictions budgétaires

#### IMPACT SUR L'EMPLOI-RÉFÉRENCE

- Professionnalisation, notamment en matière de technologies de l'information et de la communication et d'ingénierie de parcours de formation
- Individualisation de la formation
- Travail en réseau interministériel, inter-fonction publiques, voire public/privé
- Développement de la polyvalence pour la coordination de domaines, tels que pédagogie, administration et gestion

### EXEMPLES DE LIBELLÉS D'EMPLOIS-TYPES MINISTÉRIELS ASSOCIÉS

MINISTÈRE/FILIÈRE	INTITULÉ DE L'EMPLOI-TYPE
Ministères sociaux	• Correspondant(e) formation
Économie-Finances	• Chargé(e) de la formation professionnelle
Agriculture-Agroalimentaire-Forêt	• Chargé(e) de la formation continue des personnels • Délégué(e) régionale à la formation continue
Éducation nationale-Enseignement supérieur-Recherche	• Ingénieur(e) de formation
Environnement-Énergie-Mer-Logement-Habitat durable	• Chargé(e) de la conception et de l'organisation d'actions de formation continue
Intérieur	• Chargé(e) de formation

# Une montée en puissance rapide du coaching dans la FP



4 approches :

- Coaching individuel
- Coaching collectif
- Coaching d'organisation
- Codéveloppement

# coaching individuel



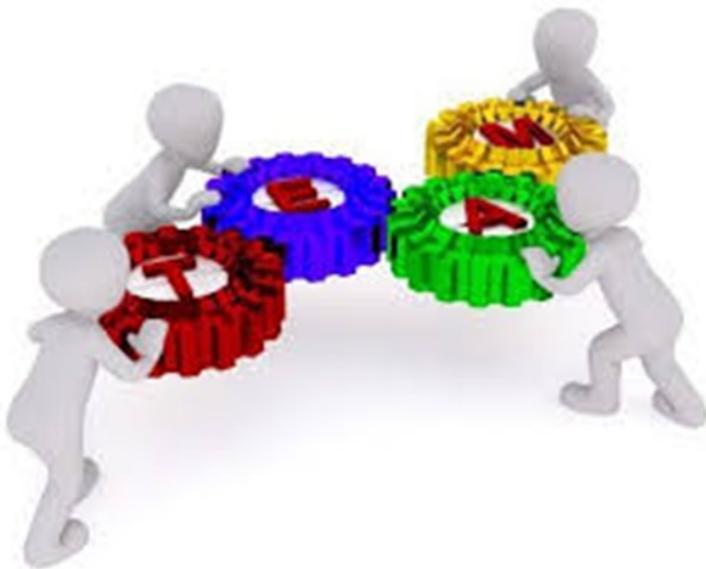
- C'est accompagner une personne dans le cadre de son développement professionnel.
- Le coaching individuel permet de développer son potentiel, de lever les blocages éventuels et d'ouvrir le champs des possibles pour découvrir d'autres manières d'agir et explorer de nouvelles pistes.

# coaching collectif



- C'est accompagner un groupe de personnes ou une équipe en vue de développer son potentiel et d'améliorer la performance collective.
- Sur les principes du volontariat, de l'implication du manager et de l'engagement collectif, le coaching collectif vise à axer le travail sur un projet commun et à se projeter ensemble vers un futur désirable.

# coaching d'organisation



- C'est proposer différentes pratiques d'intervention, qui engagent l'ensemble de la structure dans un objectif de changement global de l'organisation et les acteurs dans une démarche systémique :
- Intervention à plusieurs niveaux simultanément avec du pilotage stratégique du coaching d'organisation qui s'adapte au rythme et à l'évolution de la structure, des espaces de séminaire, du coaching individuel et/ou d'équipe, du co-développement, des ateliers d'échanges et de pratiques...

# codéveloppement



- C'est une pratique fondée sur l'intelligence collective et la coopération, visant à répondre au besoin des managers de se former à partir de situations concrètes et actuelles issues de leur propre vécu.
- Développé en 1997 au Canada par Adrien PAYETTE et Claude CHAMPAGNE, le co-développement professionnel est « ... est une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. »

# Le coaching individuel, c'est...

Selon la définition donnée par l'ICF (International Coach Federation) :



- Le coaching professionnel se définit comme une relation suivie dans une période définie qui permet au client d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle.
- A travers le processus de coaching, le client approfondit ses connaissances et améliore ses performances.
- Le coaching peut se pratiquer en séances de face-à-face, au téléphone ou en séances collectives.
- Ces séances peuvent être assorties d'échanges écrits par courrier ou par e-mail.
- Le coaching peut être utilisé parallèlement à un travail de psychothérapie mais il ne saurait s'y substituer.

# Pour qu'il y ait coaching individuel, il faut...



- Un contrat bipartite ou tripartite avec un prescripteur
- Un coaché/client/bénéficiaire motivé et volontaire
- Un coach professionnel (titulaire d'un diplôme universitaire ou d'une certification enregistrée au RNCP), supervisé et formé tout au long de sa vie professionnelle
- Un objectif SMART (spécifique, mesurable, acceptable, réaliste, temporellement défini)

# Le coaching collectif, 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.
- Il permet de créer une dynamique collective pour agir sur un futur commun
- 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.

# Dans quelle situation peut être utile le coaching managérial ?

- Réussir sa prise poste
- Développer son leadership
- Améliorer sa communication
- Prendre une décision
- Clarifier ses priorités
- Mettre en place un plan d'action
- Gagner en efficacité professionnelle

# Les spécificités du coaching collectif...

## Ses similitudes et ses divergences avec le coaching individuel

### Comme pour le coaching individuel

- Certains coachings de groupe consistent à accompagner les participants dans la construction et l'atteinte d'un objectif individuel, comme par exemple coacher un groupe de managers sur l'optimisation de leur pratique managériale.

### Contrairement au coaching individuel

- Le coach n'est pas le seul interlocuteur du coaché et celui-ci progresse autant en interagissant avec les autres participants qu'en travaillant sur son propre objectif. Par ailleurs, le groupe travaille à partir d'un même objectif, qu'il soit commun ou déclinable (mieux gérer son temps peut devenir : optimiser ses délégations pour l'un, ou planifier ses actions pour un autre).

### Contrairement au Team building

- Le team building consiste à planifier des activités ludiques dans le but de créer ou de favoriser les compétences groupales. Il permet donc de renforcer ou d'améliorer la cohésion d'équipe ainsi que le niveau de performance de cette équipe.

# Méthode du codéveloppement



## 3 rôles

- Le client amène une situation qu'il souhaite travailler avec le groupe.
- Les consultants se mettent en intelligence collective pour aider le client à formuler un plan d'action.
- L'animateur régule le processus de travail de groupe.

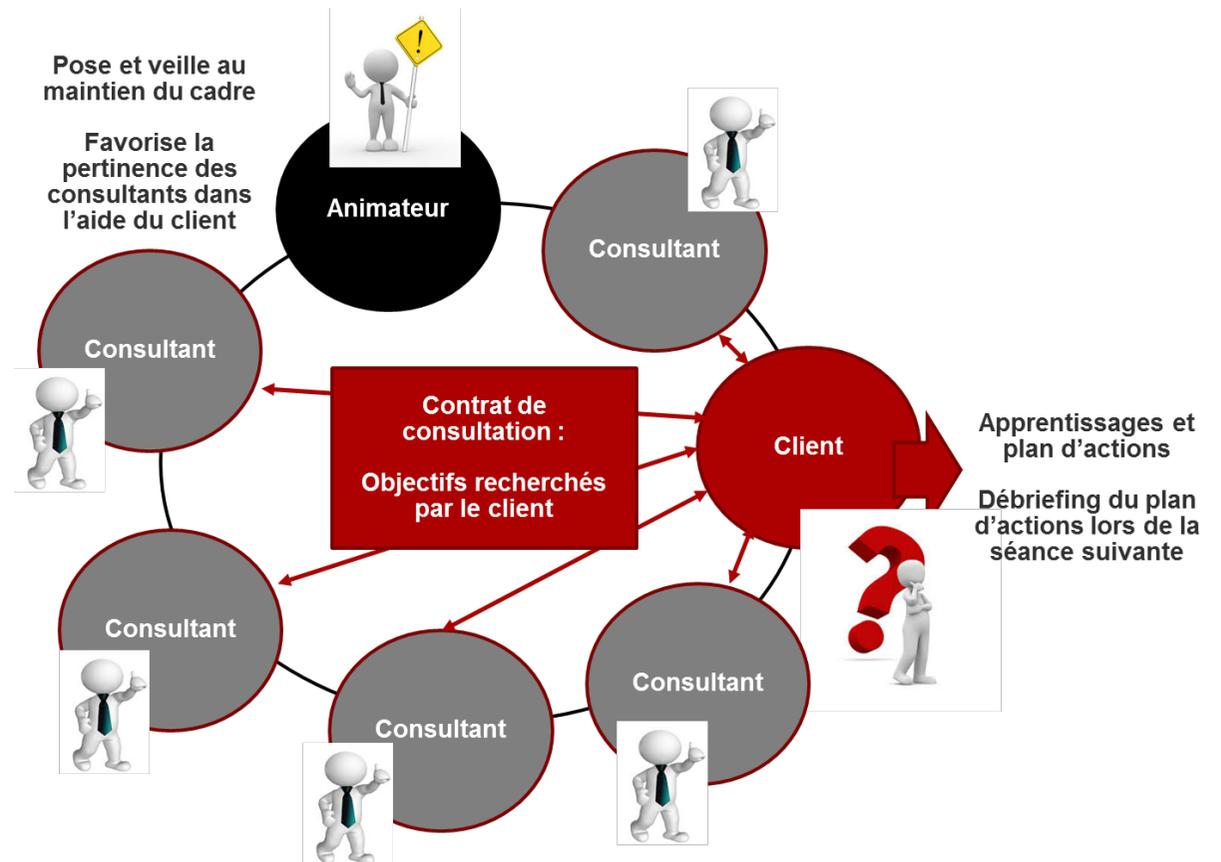
## 6 étapes

1. Exposition de la situation par le client
2. Clarification
3. Contrat posé par le client
4. Contributions des consultants
5. Plan d'action du client
6. Retour sur les apprentissages des participants

# Rôles et cueillette

Chaque participant propose individuellement au groupe :

- une situation problème  
ou
- une préoccupation  
ou
- un projet



# Valeurs



Confidentialité

Bienveillance et respect

Parler vrai – Parler pour soi

«~~On~~» et «~~Normal~~»

Autonomie du client

Limite de l'exploration et liberté d'implication (Droit au stop)