

abonné

Ce phénomène nommé coaching

LE COACHING, UN ATOUT POUR ACCOMPAGNER LES
TRANSITIONS DANS LES COLLECTIVITÉS ? 2/5

Coralie Charles

Publié le 08/12/2023

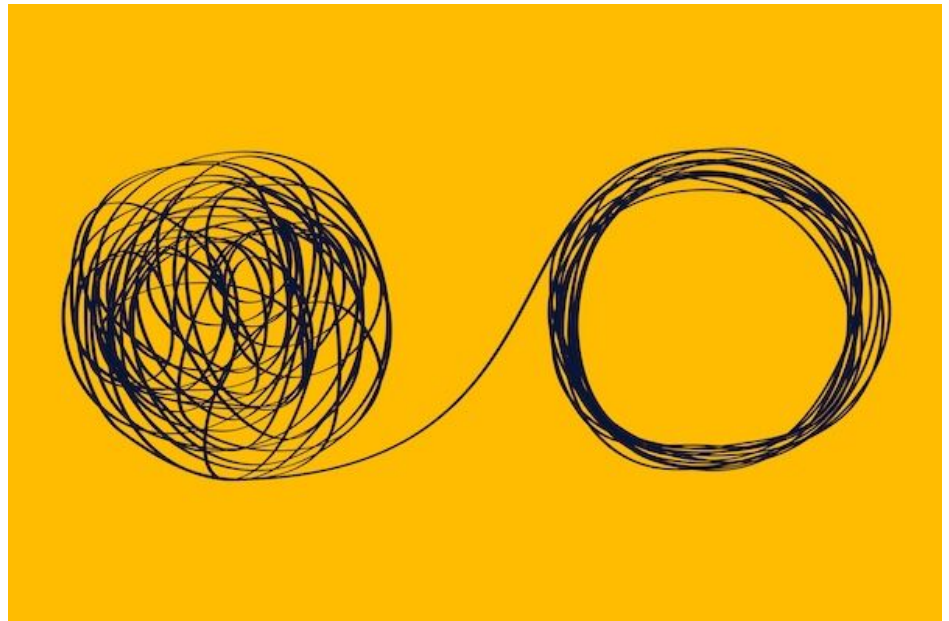
Sujets relatifs :

Coaching



SOMMAIRE DU DOSSIER

- ▶ Le coaching, un atout pour accompagner les transitions dans les collectivités ?
- ▶ Quand le secteur public s'empare du coaching
- ▶ **Ce phénomène nommé coaching**
- ▶ Coaching, mode d'emploi
- ▶ « J'ai testé le coaching » : et t'en penses quoi ?
- ▶ Trois étapes pour réussir (ou rater) son coaching



© Adobestock

Le succès du coaching s'explique en particulier par l'importance des changements de société que nous sommes en train de vivre. La multiplicité des crises, les impératifs écologiques et sociales engagent de profondes mutations qui interpellent le secteur public en premier lieu, à plusieurs niveaux, et exige de nous de nouveaux modes

de faire et d'être. Le coaching peut servir à y répondre.

Par :

Coralie Charles, directrice adjointe Expérience Travail de la Région Ile-de-France, coach professionnel

Émilie Baudet, coach professionnel, superviseur, enseignante en management à Paris X

Pourquoi le coaching se développe-t-il si massivement dans le secteur public, et au-delà dans la société ? La réponse peut se résumer ainsi : parce qu'il s'inscrit dans un enjeu de civilisation et répond à un nouveau paradigme axiologique fondé sur l'humain, le respect de soi et des autres, l'écologie, la pensée systémique, l'appréhension de la complexité et la reconnexion au Vivant. Or, la transformation de soi, son regard, ses croyances, ses comportements, est précisément le cœur du coaching.

[Lire aussi : « La crédibilité des écoles des cadres repose sur leur capacité à influencer concrètement sur le logiciel managérial](#)

»

Modifier notre manière de penser et d'agir

Nous traversons, consciemment ou non, un important changement culturel (multiplicité des crises, impératif écologique et social...) aux manifestations multiples et qui impacte chacun d'entre nous. Ces profondes mutations interpellent le secteur public en premier lieu, à plusieurs niveaux, et exige de nous de nouveaux modes de faire et d'être.

La complexité de notre monde et des sujets, projets ou collectifs à emmener nous impose Notamment de modifier profondément notre manière de penser et d'agir. De nombreux chercheurs (voir encadré) ont pris la parole sur la nécessité de

développer une approche systémique plutôt qu'analytique, capable d'appréhender la complexité et l'incertitude. Car la pensée linéaire - bien qu'elle soit encore largement la référence - n'est pas adaptée aux enjeux massifs, écologiques, politiques ou managériaux, de notre siècle.



L'enjeu est de passer d'un socle de savoirs statique à une capacité d'apprentissage dynamique qui mobilise toutes nos intelligences

Admettre le caractère non prédictible de l'avenir, apprendre à accueillir ce qui émerge, composer avec l'idée que nous ne détenons plus tous les tenants et aboutissants d'un problème : tout cela nous intime de développer de nouvelles capacités, promues par le coaching, à nouer des relations solides, à cultiver la confiance et la coopération pour bâtir des collectifs de travaux réactifs, résilients, intelligents...

L'enjeu est de passer d'un socle de savoirs statique à une capacité d'apprentissage dynamique qui mobilise toutes nos intelligences et perceptions, pas seulement la logique rationnelle. Cela suppose également de porter un regard différent sur nous et ce qui nous entoure. Derrière ces quelques mots s'annonce un immense défi.

[Lire aussi : Osez être la cheffe](#)

Le coaching résonne avec les « nouvelles » qualités

Le coaching, qu'il soit individuel, collectif ou organisationnel et malgré ses défauts et limites largement commentés, cultive à la fois dans sa philosophie et dans sa pratique d'intervention ces « nouvelles » qualités.

- Développer notre capacité de résilience individuelle, collective et systémique par la coopération, la confiance, la

bienveillance envers soi et les autres, la sobriété et l'écologie personnelle et collective.

- Réapprendre à « faire » de l'humain : expérimenter des relations autrement, se parler et se comporter autrement, arrêter le diktat de la culture du livrable et du reporting pour valoriser celle du vécu, de l'expérimentation, du lien...



**Il nous faut apprendre à mieux voir
l'ensemble au détriment du détail, à
penser le tout**

- Se réapproprier les champs instinctifs et émotionnels qui fondent notre humanité, aux côtés du mental, pour mieux percevoir, gagner en justesse de nos perceptions, comportements et décisions. Cela signifie renouer avec les sens (l'observation, l'écoute, le ressenti) pour prendre des décisions appropriées non enfermées dans une logique exclusivement rationnelle, limitante, inopérante et souvent castratrice d'un point de vue de l'innovation.

- Renouer avec une ambition saine, adossée à une vision et des valeurs cardinales : se réapproprier le long terme, lutter contre la culture de l'immédiateté, du « bon coup »... La réflexion, le discernement ne se déploient qu'avec le temps. Il nous faut apprendre à mieux voir l'ensemble au détriment du détail, à penser le tout, l'homéostasie de nos systèmes.

[Lire aussi - L'œil du DGS : « Est-ce que j'ai un bullshit job ? »](#)

Le « nouveau » manager : derrière un même mot, une réalité profondément modifiée

Si nous concentrons notre attention sur la question managériale dans la fonction publique territoriale, cela se

décline de manière très concrète. En effet, dans ce monde qui s'accélère et se complexifie, les mentalités et les besoins évoluent. Le mythe du chef « sachant » est depuis longtemps dépassé. Chacun a désormais accès à une somme d'informations importante et peut augmenter son niveau de connaissance relativement aisément. Cela pose la question de l'utilité et de la valeur ajoutée des managers publics qui doivent profondément transformer leur manière d'envisager leur rôle et leur responsabilité sociale.



Le mythe du chef « sachant » est depuis longtemps dépassé

Le coaching va permettre d'accompagner cette transition dans la posture managériale, vers davantage d'humilité et de concentration sur les processus relationnels, les dynamiques collectives, les enjeux systémiques. Autrement dit, le manager n'est plus concentré exclusivement sur la technique, le savoir ; en revanche il doit apprendre à mobiliser les énergies et l'intelligence collective. Cela suppose un travail sur soi, sur ses représentations, sur son rapport au pouvoir, sur son sentiment de légitimité et par extension au lâcher prise et à la modestie. Cela suppose de devenir un professionnel de la mécanique humaine, de développer des convictions et un savoir-faire à cet endroit.

Pas de certitudes

En conclusion le coaching suppose de s'engager sur un chemin de transformation profonde et durable – il n'est pas linéaire et il est sans garantie, sans certitude. Il propose de renouer avec notre humanité, au sens le plus profond du terme. Avec un humanisme qui fait de la soutenabilité (des projets, des personnes, de la planète) une priorité absolue et non négociable. Il est donc une approche technique et philosophique profondément adaptée aux enjeux actuels. Cela

explique sans doute son développement massif dans la société
et les organisations publiques.



ESPACE ABONNÉ



Abonnez-vous

- ▶ Consultez le magazine
- ▶ Accéder aux archives
- ▶ S'inscrire aux newsletters

SONDAGE

**Pour ou contre des
budgets locaux
climatiques ?**

Participez au sondage

LE DESSIN DE LA SEMAINE

► Tous les dessins

CITATION



« *Ces Jeux vont être
formidables pour les
Parisiens.* »

Anne Hidalgo

LES PLUS LUS

1 Coaching, mode d'emploi

2 La réforme de la fonction publique est encore en marche !

3 Dix défis pour les dirigeants RH des collectivités en 2024

NOUS VOUS RECOMMANDONS

Interview

Philippe Bigot : « le coaching doit faire l'objet d'un regard distancié et critique »

« J'ai testé le coaching » : et t'en penses quoi ?

Trois étapes pour réussir (ou rater) son coaching

Coaching, mode d'emploi

Plus d'articles



