

LIVRE BLANC

**LE COACHING
POLITIQUE**

AVANT-PROPOS

Le coaching politique : un moyen de porter le succès de ses actions

En 2017, le monde entier observe avec un immense intérêt le changement total de paradigme s'opérant dans le champ politique français. Présidentielle, Législatives ... A l'occasion de la préparation de ces élections nationales majeures, les citoyens de la République française auront exprimé leur choix. Choix sur lesquels mêmes les bookmakers anglais s'étaient amusés à parier quand instituts de sondage, philosophes, politologue et rédactions journalistiques nationaux ne parvenaient guère à anticiper les résultats.

Les réseaux sociaux aidant avec la diffusion de « fake news » et de nouvelles « affaires » éclatant presque au jour le jour avant même l'ouverture d'un débat, une grande partie des français, perdus entre droit, morale et politique, s'était rarement retrouvée aussi indécise quelques jours seulement avant de passer dans l'isolement. Ainsi s'était progressivement imposée la nécessité d'une clarification de l'encadrement de l'action publique - comme celle d'ailleurs de l'encadrement de la diffusion des « fake news ». Népotisme versus transparence, probité, éthique ...

Devrait bientôt souffler, sinon un vent de moralisation de la vie politique, du moins un air de modernisation de la vie publique. Tout pourrait dépendre du contexte, des motivations, de la forme et de la nature des exigences associées, en France, à cet élan de modernisation. Et, pour préserver la finalité même de la politique, soit « le succès des actions » selon la définition du philosophe Pierre-Henri Tavaillot, oui, pour ne pas affaiblir les individus s'engageant à porter ces actions avec succès, le recours des politiques à un coach professionnel pourrait bien être appelé à se développer.

A ce jour, le métier de Coach Professionnel, reconnu comme tel en France, dans le courant de l'année 2016, est désormais enregistré au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) ; la consécration d'un long processus de régulation du métier, dans un cadre éthique et déontologique. Désormais, et comme le révèle l'enquête contenue dans le présent Livre Blanc, le coach est perçu comme un professionnel de l'accompagnement confrontant avec objectivité son client - homme ou femme politique - à ses idées, certitudes, doutes et peurs ; il lui permet de se dépasser et de développer son potentiel. Les quatre situations de coaching politique plausibles, fonction des valeurs et opinions politiques partagées ou non par le coach et son client, présentent chacune des atouts et des points de vigilance que les parties à la relation ne manqueront pas d'anticiper de concert (paragraphe 9.3.2.) pour transformer les risques en autant d'opportunités.

La vocation de ce Livre Blanc - Informer de manière intelligible, et donc accessible, sur l'intérêt à pratiquer et bénéficier de Coaching Politique selon une démarche non pas seulement de recherche et d'analyse mais également de prospective. Une démarche portée par quatre coaches certifiés : deux femmes, deux hommes, tous membres de la Commission Coaching Politique créée en 2010, au sein de la branche française d'International Coaching Federation (ICF France). ICF, créée en 1995, constitue la première organisation mondiale et française de Coaches avec plus de 30 000 membres dans 140 pays dont 1 000 en France (**Chapitres 2 et 3**).

Un travail de recherche et d'analyse - Aidés des autres membres de la Commission Coaching Politique ICF France, ces quatre experts ont réalisé et diligenté, de début 2012 à fin 2016, une enquête de terrain nationale portant sur un échantillon de plus d'une centaine de « politiques » français - forts d'un mandat européen national et/ou local - et de coaches professionnels (**Chapitre 8**).

L'analyse du dépouillement des résultats de cette enquête a d'abord permis de confirmer la persistance d'une confusion importante entre coaching, conseil et média-training. De quoi conforter les auteurs dans la nécessité de préciser ce que recouvre le métier de coaching politique (**Chapitre 4**), avant de rappeler ce qu'il n'est pas (**Chapitre 5**). De quoi les inciter encore davantage à mettre en perspective les motivations des politiques, selon des contextes précis à recourir au coaching, en et hors campagne. Les retours d'expériences, recueillis auprès de coaches professionnels et de coachés, permettent de livrer du coaching politique la définition suivante : l'accompagnement des individus ou des équipes engagés en politique, qu'ils soient élus, nommés ou désireux de s'engager en politique. Un accompagnement qui, même dans le cadre d'une campagne électorale, ne fait pas partie des frais de campagnes : il va bien au-delà et les politiques ayant déjà bénéficié de coaching en toute connaissance de cause savent qu'il

constitue une réelle création de valeur au long cours pour l'individu et son environnement, par effet de rayonnement.

Le coaching politique, accompagnement sur un cercle vertueux de valeur - Ce Livre Blanc montre que les motivations pour le service public ne concordent pas forcément avec les motivations des politiques et qu'au-delà des valeurs universelles au nombre desquelles le pouvoir arrive en dernier, les valeurs politiques n'ont de sens que si l'on considère l'attitude politique dans un contexte donné conduisant un homme ou une femme politique à réfléchir et à agir (**Chapitre 6**). Cela, sans être contraint par des valeurs morales - ressort du seul choix individuel - mais par les seules valeurs guidant l'intérêt général d'une Nation, d'une Patrie, d'une République. C'est là une dimension que les citoyens ont pu perdre de vue aussi, peut-être, la raison pour laquelle valeurs de droite et de gauche connaissent une frontière somme toute ténue.

Dans tous les cas, pour assurer le succès de ses actions, le « politique » est contraint d'évoluer dans un univers particulier, éminemment composite avec ses zones à risques, ses échecs, ses contrats précaires, ses placards dorés ou non et la violence des actes et des mots de citoyens mécontents, forts prolixes jusqu'aux injures derrière un écran ... In fine, un univers inconfortable dans lequel le doute à maintes fois droit de cité, au risque de tuer l'épanouissement de la personne et donc le portage de ses actions avec succès. Ces périodes « en creux » peuvent être traversées plus facilement ou être mieux anticipées grâce à l'accompagnement par un coach (**Chapitre 7**).

Constats de la Commission Coaching politique au terme de son enquête - Ces constats sont le produit de l'analyse des réponses données aux questionnaires et des entretiens menés de visu auprès des femmes et hommes « politiques », ainsi que des témoignages de coaches ayant une pratique d'accompagnement avérée dans les sphères publique et politique (**Chapitre 8**). Mentionnons entre autres :

- Un intérêt marqué pour le coaching de la part des élus locaux, hommes et femmes de plus de 40 ans et de toutes les régions. Le fait qu'ils soient majoritairement positionnés à droite de l'échiquier politique brise le mythe d'une pratique à la mode qui serait portée par une élite parisienne dite « gauche caviar ». Les politiques ayant jusqu'alors été réellement accompagnés par des coaches professionnels, en individuel ou en mode collectif, forment une minorité disposée à bénéficier et à prescrire ce mode d'accompagnement. La perception générale du coaching, basée sur une expérience personnelle, professionnelle ou dans le champ politique, s'avère dans tous les cas positive, même biaisée par la confusion régulière avec Conseil et Formation.
- Pour l'ensemble des politiques interrogés, le coaching constitue une pratique touchant davantage à la personne qu'à la fonction. C'est l'accompagnement d'une transformation trouvant son origine dans la prise de conscience d'un besoin de travailler sa communication, son image, son discours, ses forces et ses fragilités. Il s'agit selon eux avant tout d'un moyen de prendre conscience de ses fonctionnements, de ses croyances, de l'image que l'on donne et de l'image que l'on a de soi, pour une transformation à long terme. Est aussi escompté de cet accompagnement la possibilité de prendre recul et hauteur nécessaires soit pour préciser, clarifier ou finaliser les projets, soit pour mieux embrasser le spectre des facteurs susceptibles d'optimiser la prise de décision. Même si le coaching constitue encore d'abord, pour certains, une préparation spécifique à un événement de communication, d'autre y voient une opportunité pour « se poser » et prendre le temps de réaliser un bilan portant sur ses forces et points perfectibles. Une attente propice à une prise de conscience pleine et entière de ses compétences, de ses atouts et de ses limites.
- Enfin, un objectif de coaching, politique au départ, peut dépasser largement la sphère du politique.

Prospective - Cet état des lieux objectif a permis à la Commission Coaching Politique de s'interroger sur l'essence même de celui-ci, sur la mise en œuvre de sa pratique auprès des hommes et femmes politiques et, aussi, dans la Fonction publique... Nouvelles questions ouvertes à la clé (**Chapitre 9**). Ainsi, par exemple, « à un certain niveau de responsabilité, le politique (sujet) ou la politique (objet ou système) n'étant jamais loin, l'enjeu de certains de ces coachings ainsi proposés [dans le cadre de la Fonction publique] n'est-il pas « politique » ? »

Table des matières

AVANT-PROPOS	3
1. INTRODUCTION	7
2. LA COMMISSION COACHING POLITIQUE d'ICF France	9
2.1 Sa mission	9
2.2 Ses activités	9
2.3 Enquête sur le Coaching Politique	10
3. POURQUOI CE LIVRE BLANC ?	13
3.1 UN LIVRE BLANC POUR INFORMER	13
3.1.1 Informer les coachs professionnels	13
3.1.2 Informer les acteurs politiques, élus ou nommés	13
3.1.3 Informer les experts politiques et consultants	14
3.1.4 Informer les médias	14
3.1.5 Informer les institutions publiques	14
3.1.6 Informer les associations liées à la sphère politique	14
3.1.7 Informer les Think Tanks, cercles de réflexion	15
3.2 UN LIVRE BLANC POUR OUVRIR DES PISTES DE REFLEXION	15
4. QU'EST CE QUE LE COACHING POLITIQUE ?	17
4.1 COACHING D'ELUS	17
4.1.1 Elus au suffrage universel	17
4.1.2 Elus au suffrage indirect	17
4.2 COACHING DE PERSONNES NOMMEES	17
4.2.1 Personnes nommées issues de la société civile	18
4.2.2 Personnes nommées issues des collectivités	18
4.3 COACHING DE FUTURS HOMMES ET FEMMES POLITIQUES	18
4.4 COACHING PUBLIC VERSUS COACHING POLITIQUE	18
4.5 QU'EN EST-IL HORS DE FRANCE ?	19
5. CE QUE N'EST PAS LE COACHING POLITIQUE	21
5.1 LES METIERS AUTOUR DES POLITIQUES	21
5.2 LES COLLABORATEURS INTERNES SALARIES PERMANENTS ET OFFICIELS	23
5.2.1 Le Directeur/Directrice de cabinet	23
5.2.2 Le Chef de cabinet	24
5.2.3 Le Directeur ou la Directrice Général(e) des Services	24
5.2.4 L'assistant parlementaire	25
5.2.5 Le conseiller en communication	26
5.2.6 Le conseiller politique	26
5.3 LES INTERVENANTS EXTERNES	27
5.3.1 Le spin doctor	27
5.3.2 Le média-trainer	28
5.3.3 Le formateur	28
5.3.4 Le lobbyiste	29
5.3.5 Les « visiteurs du soir »	29
5.3.6 Quelques exemples	29
6. QUELLES MOTIVATIONS POUR UN POLITIQUE À ÊTRE COACHÉ ?	31
6.1 OBJECTIFS DE COACHING POLITIQUE	31
6.1.1 Témoignages de trois coachs professionnels	31
6.1.2 Témoignages de politiques	34
6.2 CONTEXTE DU COACHING POLITIQUE	35
6.2.1 Situations d'élections	35
6.2.2 Situations hors élections	35

6.3	MOTIVATIONS et VALEURS	36
6.3.1	Motivations pour le Service Public (dites MSP)	36
6.3.2	Motivations spécifiques du Politique	37
6.3.3	Les Valeurs universelles	38
6.3.4	Les valeurs politiques	39
6.3.5	Valeurs de droite et Valeurs de gauche ?	41
7.	UNIVERS DU CLIENT D'UN COACHING	43
7.1	L'ENTREPRISE	43
7.1.1	Etat des lieux dans l'entreprise	43
7.1.2	Liens entre entreprise et homme politique	43
7.2	LE SECTEUR ASSOCIATIF	43
7.2.1	Etat des lieux du secteur associatif	43
7.2.2	Liens entre secteur associatif et homme politique	44
7.3	LA SPHERE POLITIQUE	44
7.4	SIMILITUDES ET DIFFERENCES ENTRE CES DIFFERENTS UNIVERS	44
7.4.1	Exposition médiatique - Vie privée	44
7.4.2	Leadership	45
7.4.3	Séduction	45
7.4.4	CDD versus CDI	45
7.4.5	Placards et Opposition	46
7.4.6	Pouvoir – Violence	46
7.4.7	Equilibres des vies	49
7.4.8	Parité	50
7.4.9	Diversité	50
7.5	ENTREPRENEUR ET POLITIQUE	50
8.	RESULTATS DE L'ENQUETE	53
8.1	STATISTIQUES	54
8.1.1	Typologie des répondants	54
8.1.2	Connaissance du coaching	58
8.1.3	Expérience du coaching	60
8.2	VERBATIM	61
8.2.1	Pour vous, "être coaché", qu'est-ce que cela veut dire ?	61
8.2.2	Expérience du coaching : sur quel(s) sujet(s) avez-vous déjà bénéficié d'un coaching ?	66
9.	CONSTATS, QUESTIONS ET PISTES	69
9.1	NOS CONSTATS TIRES DES QUESTIONNAIRES	69
9.1.1	Constats sur les résultats de l'enquête	69
9.1.2	Constats sur les verbatim	69
9.2	NOS QUESTIONS	70
9.2.1	Qu'est-ce qui rend le coaching « politique » ?	70
9.2.2	Questions concernant le coaching d'hommes et femmes politiques	70
9.2.3	Questions concernant le coaching dans la fonction publique	71
9.3	QUELQUES PISTES DE REFLEXION	71
9.3.1	Le cadre éthique et déontologique du coaching	71
9.3.2	Neutralité du Coach politique versus valeurs et opinions politiques propres	72
9.3.3	Quid du mode de financement du coaching politique	73
Annexe 1		75
	LES 4 MEMBRES DE LA COMMISSION COACHING POLITIQUE D'ICF FRANCE	75
Annexe 2		77
	LES CONTRIBUTEURS AU LIVRE BLANC DE LA COMMISSION COACHING POLITIQUE D'ICF FRANCE	77
Annexe 3		78
	LA GENESE DU LIVRE BLANC DE LA COMMISSION COACHING POLITIQUE D'ICF FRANCE	78
Annexe 4		79

1. INTRODUCTION

International Coach Federation France est une association régie par la loi de 1901.

ICF France est la branche française de l'association professionnelle de coachs dénommée « International Coach Federation (ICF) ». Créée aux Etats-Unis en 1995, ICF est présente dans 140 pays et fédère plus de 30 000 coachs professionnels dans le monde.

Définition du coaching professionnel

Le coaching professionnel est une relation continue, sur une période définie, qui aide les clients à obtenir des résultats dans leurs vies professionnelle et personnelle.

A travers le processus de coaching, le client approfondit ses connaissances, améliore ses performances et développe la qualité de sa vie. Au cours de chaque séance de travail, le client choisit le point précis de l'entretien pendant que le coach écoute et intervient avec des observations et des questions. Cette interaction crée de la clarté et conduit le client à l'action.

Le coaching accélère les progrès du client en l'amenant à se focaliser davantage sur ses choix ainsi pris en pleine conscience. Le coaching se concentre sur la situation des clients aujourd'hui et ce qu'ils sont prêts à faire pour aller là où ils souhaitent être demain.

Dynamique d'une pratique

La dynamique de cette pratique du coaching professionnel, parce qu'elle tend à répondre de manière durable à des enjeux essentiels pour le client pris dans son individualité au vu de son environnement, suppose la création de ressorts qu'ICF France s'est donnée pour objet de concevoir et d'optimiser.

- ✓ L'objet d'ICF France
 - développer une pratique du coaching répondant à des standards professionnels élevés ;
 - mettre en œuvre une déontologie de la pratique du coaching ;
 - regrouper les coachs désirant avoir une vision internationale de leur profession ;
 - favoriser la recherche, les échanges d'expériences et de compétences de ses membres ;
 - représenter les membres de l'Association auprès des organismes professionnels ou publics ;
 - faire connaître les actions et les membres de l'association auprès des médias.

- ✓ Les moyens des ambitions d'ICF France
 - présentations, séminaires, réunions et congrès qui ouvrent le savoir sur les possibilités et l'utilisation du coaching pour les particuliers, les entreprises et tout public intéressé ;
 - relations publiques dont, par exemple, la communication de publications vers la presse et les médias ;
 - projets de recherche, seuls ou en collaboration avec d'autres branches d'ICF dans le monde entier ;
 - sélections d'organismes de formation en coaching.

En termes de recherche, les projets sont mis en œuvre sur un sujet donné par le biais de Commissions désignées par le Conseil d'Administration Elles sont composées de coachs professionnels ICF, experts de leur sujet et, occasionnellement, de spécialistes extérieurs.

La validation des travaux est assurée par le Conseil d'Administration. Les résultats sont communiqués en priorité aux adhérents et, plus largement, dans le cadre de divers congrès, colloques et conférences.

2. LA COMMISSION COACHING POLITIQUE d'ICF France

Le cercle vertueux dans lequel s'inscrit ICF France l'a conduite à poser dès 2009 un sujet alors seulement émergent en France : le Coaching politique. Un sujet investi par sa commission dédiée.

2.1 Sa mission

Les Commissions d'ICF - International Coach Federation - mettent en œuvre une dynamique de recherche, de réflexion et de développement du métier de coach et de ses outils.

Le souhait de créer une Commission « Coaching Politique » au sein d'ICF France émerge en 2009, suite aux interrogations de membres sur l'existence et l'exercice du coaching politique alors que se développe déjà de manière significative le coaching en entreprise, notamment le coaching de dirigeants.

Le terme « politique » recouvre plusieurs acceptions :

- la politique, étymologiquement, vient du mot grec « polis » qui désigne la cité, la politique se référant à la gestion de la cité ;
- la politique traite le cadre général d'une société organisée et développée ;
- la politique concerne aussi la structure et le fonctionnement d'une communauté ou d'un groupe social et porte sur les actions, l'équilibre, le développement interne ou externe de la société, ses rapports internes et ses rapports à d'autres ensembles ;
- la politique se réfère également à la pratique du pouvoir ;
- enfin, la politique a trait aux luttes de pouvoir et de représentativité entre des hommes et femmes de pouvoir et aux différents partis politiques, tout comme à la gestion de ce même pouvoir.

Le coaching politique tel que les membres de la commission l'entendent recouvre le coaching d'individus ou d'équipes engagés en politique ; soit élus, soit nommés, soit politiques en devenir.

2.2 Ses activités

Dans le courant de l'année 2010, sous l'impulsion du président d'ICF France, Laurent Goldstein, Nelly Bittane-Hanin structure un groupe de travail qui se stabilise autour de quatre membres actifs et d'un club de sympathisants. Les travaux de la commission se déroulent sur une période d'environ six ans et sont clos début 2017.

Composée exclusivement de bénévoles, la Commission Coaching Politique ICF France a pour intention, à travers ses travaux, d'augmenter la visibilité de l'exercice professionnel du coaching politique. Cela, à partir d'enquêtes réalisées sur le coaching des politiques et l'exercice de sa pratique dans les institutions politiques. Le coaching politique constitue un accompagnement dédié aux politiques, élus, ainsi qu'à leur entourage professionnel.

Les objectifs de la Commission Coaching Politique ICF France sont les suivants :

- partager et faire partager notre vision ICF du coaching ;
- comprendre les caractéristiques propres au système politique ;

- déterminer les problématiques les plus courantes dans l'univers politique ;
- écouter les besoins et clarifier les résultats que l'homme ou la femme politique attend de l'intervention d'un coach ;
- innover et esquisser méthodes et outils propres aux spécificités du système politique.

Pour répondre à ce challenge, la commission a tracé une feuille de route comportant quatre plans d'action :

- diligenter une démarche d'enquêtes ;
- conforter des relations avec des associations d'élus ;
- assurer la participation à des salons ;
- initier l'organisation d'événements ponctuels internes à ICF France.

Savoir-faire et faire savoir...

Pour la participation à des salons et pour l'organisation d'événements ponctuels, les membres de la Commission ont régulièrement visité le Salon des décideurs et des métiers politiques dit STAFFS, ainsi que le Salon des Maires de France et le Congrès des Maires de France.

Des liens ont par ailleurs été tissés avec les principales associations d'élus et de collaborateurs politiques :

- Association Nationale des Responsables de Cabinet des Collectivités Locales (ARCCOL)
- Association des Collaborateurs de Cabinet des Collectivités Territoriales (COLLCAB)
- Association des Directeurs de Cabinet des Collectivités Locales à direction Socialiste et Républicaine (DIRCAB)
- Association Nationale des Collaborateurs de Ministres et Parlementaires (ANCMP)
- Association Nationale de Démocratie Locale (ANDL)
- Association des Maires de France (AMF)
- Association des Maires de France en Ile de France (AMF IDF)

En outre, la Commission a publié en février 2011 un communiqué de presse annonçant qu'ICF France s'engageait dans la professionnalisation du coaching politique.

La même année, l'Association Nationale des Collaborateurs de Ministres et de Parlementaires (ANCMP) a édité dans sa revue Chambre et Sénat (n° 64 - mai 2011) un article sur le coaching rédigé par la commission, article disponible en ligne sur le site d'ICF France :

[http:// www.coachfederation.fr](http://www.coachfederation.fr)

2.3 Enquête sur le Coaching Politique

En 2012, la Commission décide de dresser un état des lieux du Coaching Politique en France tout en interrogeant les pratiques à l'international. Il est convenu que cet état des lieux prendra la forme d'un Livre Blanc.

Pour ce faire, la Commission structure son action autour de quatre étapes :

1. Investigation sur le terrain grâce à la conduite d'une enquête des « consommateurs » ou prescripteurs du Coaching Politique ;
2. Mise en ligne de l'enquête ;
3. Rédaction du Livre Blanc
4. Présentation du Livre Blanc lors d'événements

Conduite d'une certaine d'enquêtes terrain

Pour la mise en œuvre de la démarche « enquêtes », les membres de la commission ont élaboré un questionnaire d'abord imprimé, puis numérique, enrichi au fil du temps. Ce questionnaire a été déployé sur une population d'élus, de fonctionnaires, de directeurs de cabinet, de conseillers politiques, d'hommes et femmes politiques, tous les interviewés restant anonymes.

Une démarche répondant à trois finalités :

- Interroger sur le terrain les niveaux de connaissance et d'utilisation de cette forme d'accompagnement que constitue le coaching, tout en respectant les fondamentaux du métier de coach, à savoir l'écoute active et la suspension de jugement ;
- Collecter l'information pour éclairer un domaine non documenté, tout en conduisant l'interviewé, dans le cadre des entretiens en face à face ;
- Découvrir l'expérience d'une relation avec un coach professionnel, les interviews étant menées « en posture de coach » afin de faire vivre par l'interviewé le processus de coaching.

Pour mettre en œuvre cette démarche, le socle de la méthode retenue initialement a consisté à réaliser des interviews

Des interviews comment ? D'abord en face à face, puis par le biais d'un questionnaire électronique accessible sur le site d'ICF FRANCE, en invitant les interviewés à s'y rendre.

Des interviews par qui ? Par les coaches membres de la Commission, mais également par d'autres coaches, membres ou non d'ICF France mais ayant une proximité avec la sphère politique.

Des interviews sur quels types de champs ? Pour chaque répondant, cette enquête a interrogé trois champs précis :

- sa compréhension et sa représentation du coaching ;
- son expérience vécue d'un accompagnement ;
- sa projection dans un futur coaching.

3. POURQUOI CE LIVRE BLANC ?

Un livre blanc est un recueil d'informations destiné à un public déterminé pour l'amener à prendre une décision sur un sujet particulier. Son usage officiel dans le domaine politique a évolué depuis son apparition dans les années 1920.

Né du besoin d'exprimer les intentions d'un gouvernement dans un contexte précis, il peut servir à établir une mise au point de portée générale ou à rechercher un consensus dans un cadre spécifique. Il permet aussi à des institutions privées ou publiques à but non lucratif, comme les ONG, de publier un message officiel sous forme d'état des lieux sur un domaine d'intérêt général.

Son caractère institutionnel s'est modifié avec le temps. Les livres blancs trouvent aujourd'hui un nouvel emploi dans un contexte privé, associatif, économique ou commercial.

Document de référence, le livre blanc rend accessible à un public déterminé, un sujet de fond ou une problématique client. Ecrit par des experts du sujet, il propose un état des lieux objectif et des solutions ou des pistes de réflexion liées aux questions soulevées.

Ce Livre Blanc synthétise, dans sa dernière partie, les résultats d'enquêtes, rend compte des réponses récoltées, et ouvre des perspectives de professionnalisation et de développement du métier de coach politique.

3.1 UN LIVRE BLANC POUR INFORMER

3.1.1 Informer les coachs professionnels

A l'image de coachs professionnels membres d'autres associations dédiées, les coachs professionnels d'IFC France souhaitent faire rayonner leur pratique dans les différentes sphères professionnelles où il leur est donné d'apporter de la valeur en exerçant leur métier.

Les questionnements en matière de coaching politique demeurent nombreux. Ainsi se posent entre autres interrogations les questions suivantes : le coaching politique existe-t-il en tant que tel ? Si oui, figure-t-il au rang de spécialité comme cela est le cas pour le coaching sportif ou le coaching de comédiens ?? Nécessite-t-il une formation spécifique ? Suppose-t-il une posture particulière de coach, compte tenu des exigences déontologiques en matière de neutralité et d'impartialité ? Un coach peut-il coacher un client avec lequel il ne partage pas les mêmes opinions politiques ?

3.1.2 Informer les acteurs politiques, élus ou nommés

Les élus locaux (maires, conseillers généraux...), nationaux ou européens (parlementaires), mais aussi les acteurs politiques nommés (ministres, secrétaires d'état...) ont été jusqu'alors entourés et conseillés le plus souvent par différents spécialistes des campagnes politiques : conseillers en communication, conseillers politiques, spin doctors, media trainers, formateurs, lobbyistes...

Il est intéressant, pour ces acteurs politiques ayant connu jusqu'ici exclusivement ce type d'accompagnement, de découvrir les autres opportunités existantes pour se faire accompagner dans leur projet d'engagement en politique ou en affaires publiques.

Notre objectif vise à leur livrer de manière éclairée des informations utiles sur le coaching politique pour leur permettre d'entrevoir et d'apprécier une nouvelle manière de mettre en perspective leurs motivations personnelles et leurs actions professionnelles, avec l'approche neutre et impartiale de coachs professionnels.

3.1.3 Informer les experts politiques et consultants

Experts politiques et consultants entourant les politiques élus ou nommés montrent de l'intérêt à en apprendre plus sur les apports de ce nouveau métier de « coach politique » dont la pratique intervient en complément de leur rôle d'expert en programme, en stratégie, en communication, en motivation...

3.1.4 Informer les médias

Depuis le début de notre travail d'enquête pour la rédaction de ce Livre Blanc, aucune autre enquête ou analyse ne semble avoir été menée sur le coaching politique dans les médias français... jusqu'à la parution d'un premier article sur le site internet de BFM TV le lundi 23 janvier 2017.

Intitulé « Comment travaillent les coachs des politiques », l'article est accessible à l'adresse suivante : <http://www.bfmtv.com/politique/le-coaching-des-politiques-entre-mythe-et-realite-1086146.html>

S'agissant effectivement d'une pratique émergente, ce Livre Blanc a pour objet de contribuer à l'état de l'art sur le thème du coaching politique.

3.1.5 Informer les institutions publiques

Le coaching a fait son entrée dans les administrations publiques au début des années 2010. Les principales institutions publiques ayant eu recours au coaching pour accompagner leurs cadres sont d'ailleurs allées jusqu'à intégrer des coachs dans leurs structures, formés dans des écoles professionnelles de coaching et dont le titre est « Coach interne ». Le Ministère de la Fonction Publique a d'ailleurs édité un guide sur le coaching professionnel dans la Fonction publique.

3.1.6 Informer les associations liées à la sphère politique

Les associations politiques (partis, formations, mouvements, ...) sont elles-mêmes intéressées par obtenir plus de transparence sur les qualifications respectives des différents intervenants qui, gravitant autour de la sphère politique, accompagnent les élus au quotidien et lors de leur campagnes politiques.

Une mise en lumière de ce nouveau métier que constitue le « coaching politique » permettrait de mieux cerner les différents rôles des consultants, conseils et accompagnants des hommes et femmes politiques. Une mise en perspective inédite du coaching politique, contribuant naturellement à définir clairement l'utilité de chacun de ces prestataires, le quotidien des élus et le cours des campagnes politiques n'en seraient que davantage optimisés.

Déjà, après les résultats de notre enquête, il est apparu que certaines actions dites de coaching, pourtant fort éloignées des pratiques et règles éthiques du coaching comme définies par la majorité des associations de coaching professionnel, relevaient davantage du conseil.

3.1.7 Informer les Think Tanks, cercles de réflexion

Les Think Tanks sont devenus des institutions incontournables en matière d'analyse et de réflexion, notamment en matière d'Action politique. Ces cercles de réflexion ayant besoin, pour enrichir celle-ci, de se nourrir d'apports spécifiques de la part des différents acteurs gravitant autour et dans les sphères politiques, nous sommes convaincus du fait que les fédérations professionnelles de coaching telles qu'ICF peuvent contribuer à éclairer ce nouveau métier de coach politique.

De même, et à l'inverse, les contributions de ces Think Tanks sont nécessaires pour ouvrir et poursuivre ces investigations, développer de nouveaux champs de conscience, questionner les paradigmes actuels. C'est pourquoi il nous semble intéressant que, de leur côté, ils approfondissent les tenants et aboutissants propres aux différents métiers de la sphère politique.

3.2 UN LIVRE BLANC POUR OUVRIR DES PISTES DE REFLEXION

A l'origine de la Commission Coaching Politique, quatre coachs professionnels membres d'ICF France confrontés dans leur pratique à l'accompagnement de clients dans la sphère politique, se sont interrogés sur les liens entre Coaching et Vie publique, puis sur ce que pourrait être une définition et une pratique du Coaching Politique.

De là, une succession de nouvelles questions :

Coaching politique : sujet ou objet ?

Le coaching est-il politique ...

- ... parce que le SUJET coaché est un politique, élu ou collaborateur d'élu ?
- ... parce que l'OBJET du coaching est de nature politique ?

Coaching politique : spécifique ou générique ?

Le coaching est-il politique ...

- ... parce que spécifique, à l'image du coaching Sportif ou du coaching de Jeunes ou de Comédiens ?
- ... parce que générique, comme une forme adaptée de Coaching d'organisations ou de dirigeant ?

Coaching politique : dans l'univers politique ou dans la sphère publique ?

Le coaching est-il politique ...

- ... parce que le bénéficiaire est élu ou membre d'une organisation politique ?
- ... parce que le bénéficiaire est un cadre de la sphère publique ?

Coaching politique : individuel et/ou collectif ?

Le coaching est-il politique ...

- ... parce que son objectif est mis au service d'un individu ?
- ... parce que l'objectif est au service de la collectivité ?

Coaching politique : de conquête ou d'enracinement ?

Ce coaching est-il politique ...

- ... parce qu'il s'inscrit dans le temps d'une élection, sur une période pré ou post-électorale ?
- ... parce qu'il s'inscrit dans le temps du pouvoir ?

Jusqu'à l'émergence d'autres questions...

Le Coaching politique suppose-t-il une posture particulière pour le coach professionnel pratiquant ce métier, compte tenu des exigences déontologiques en matière de neutralité et d'impartialité ?

Un coach peut-il coacher un client dont il ne partage pas les mêmes opinions politiques ?

Quels sont les coaches qui interviennent dans la sphère politique ou dans le service public ; quelles sont leurs pratiques ?

Comment faire reconnaître par les autres professionnels, déjà accompagnants de politiques, l'utilité du coaching et sa complémentarité par rapport à leurs pratiques ?

Comment et par qui sont financées les divers/différents prestataires intervenant auprès des femmes et hommes politiques (Conseils en communication, Media trainers, Coach...) ?
Et comment le seraient les prestations de coaching ?

4. QU'EST CE QUE LE COACHING POLITIQUE ?

Les coauteurs de ce Livre Blanc ont pris le parti d'adopter la définition suivante du coaching politique : accompagnement d'individus ou d'équipes engagés en politique - soit élus, soit nommés - ou désireux de s'engager en politique.

4.1 COACHING D'ELUS

4.1.1 Elus au suffrage universel

Pour les élus locaux, comme pour les élus nationaux ou européens, le coaching politique est principalement considéré comme un accompagnement personnalisé leur permettant, par exemple, d'entreprendre trois types d'actions :

- Atteindre un objectif précis - comme gagner une élection - objectif lui-même soutenu par d'autres objectifs intermédiaires tels la conduite avec succès d'une campagne, la composition/constitution d'une équipe efficiente, le travail en synergie avec celle-ci, l'alignement de son discours sur ses valeurs de fait partagées ... ;
- Faire face à une situation nouvelle - comme une élection victorieuse - et donc relever un nouvel enjeu : réussir son mandat. Ce nouveau contexte conduit naturellement à souhaiter entreprendre de nouvelles démarches : investir de nouvelles fonctions ; développer son leadership auprès de l'équipe administrative opérationnelle en place ; composer autour de soi une équipe rapprochée, fonctionnelle et crédible ; fixer les feuilles de route pour mener ses projets avec succès ; préparer les passations de relais et le portage des messages politiques avec ses collaborateurs stratégiques en direction des agents opérationnels ; mener de front plusieurs mandats et/ou une activité professionnelle ;
- « Rebondir » après une défaite pour réorienter sa carrière politique, développer une démarche stratégique d'opposition, continuer d'exister publiquement, en qualité d'homme ou de femme de la Chose publique, de la Cité...

4.1.2 Elus au suffrage indirect

Cette typologie d'acteurs politiques élue ou désignée par un élu, susceptible comme telle de pouvoir bénéficier d'un accompagnement de type coaching politique dans le cadre de leurs fonctions, inclut :

- Sénateurs ;
- Conseillers communautaires ;
- Présidents et vice-présidents de communautés d'agglomération ;

Les objectifs des élus au suffrage indirect sont proches de ceux des élus au suffrage universel avec, cependant, une nuance : leurs réussites trouvent ancrage dans le développement de leur influence dès lors que les personnes à convaincre sont leurs pairs et non pas les citoyens.

4.2 COACHING DE PERSONNES NOMMEES

Ces personnes, nommées à la tête d'institutions telles que ministères et secrétariats d'état, sont :

- Des acteurs expérimentés de la vie politique, ayant brigué des postes et tenu des rôles « visibles » du grand public ;
- Egalement des personnes à la carrière discrète, inconnues du grand public et découvertes à leur nomination.

Les missions susceptibles d'être imparties à ces personnalités consistent notamment à :

- faire face à des responsabilités hors normes ;
- se confronter au stress généré par les médias ;
- prendre des décisions ou des positions complexes, en particulier en cas de crise à prévenir ou à gérer lorsque leur institution est sujette à controverses ou lorsqu'émergent les conditions d'un scandale.

4.2.1 Personnes nommées issues de la société civile

Certaines personnalités de la société civile, connues ou non du grand public, peuvent se voir propulsées du jour au lendemain dans la sphère politique :

- Ministres et secrétaires d'état ;
- Conseillers spéciaux ;
- Experts en charge de rédiger un rapport pour le gouvernement ;
- Collaborateurs d'élus ...

Leur accompagnement sera fortement inspiré par le coaching des élus au suffrage indirect, l'accent étant porté sur les changements opérés dans leur vie, mais aussi les nouveaux comportements à adopter, la gestion du temps, la préservation de la vie privée ...

4.2.2 Personnes nommées issues des collectivités

Les cadres des collectivités pourraient a priori être considérés comme situés hors du jeu politique. Les décisions qu'ils ont à prendre et leur manière de mener les projets votés par les élus peuvent cependant les placer dans des situations délicates, avec des portées politiques.

Les enjeux auxquels ils doivent répondre, non sans risques et impacts sur le déroulement de leur carrière, peuvent nécessiter qu'ils fassent appel à un coach dont l'intervention efficace pourrait différer de celle habituellement requise auprès de cadres d'entreprises privées.

4.3 COACHING DE FUTURS HOMMES ET FEMMES POLITIQUES

Sont regroupés dans cette typologie d'individus les personnes se destinant à un engagement politique :

- Adhérents d'un mouvement ou d'un parti politique ;
- Permanents d'un parti ;
- Personnes « non encartées » désireuses de participer activement à la vie politique du pays ou du continent...

4.4 COACHING PUBLIC VERSUS COACHING POLITIQUE

Le coaching public est partie intégrante de politiques ministérielles ou interministérielles de ressources humaines. Il s'agit d'un outil d'accompagnement parmi d'autres au service d'une politique de ressources humaines, principalement à destination des cadres travaillant au sein des services de l'Administration française.

Ainsi, par exemple, en application des orientations du Premier ministre relatives aux cadres dirigeants de l'Etat, précisées dans la circulaire du 10 février 2010 publiée au JORF n°0039 du 16 février 2010, le gouvernement met en œuvre depuis 2011 un programme interministériel de formation et de

développement à l'attention des cadres dirigeants de l'Etat.

Cette démarche poursuit plusieurs objectifs :

- Ouvrir ces cadres dirigeants de l'Etat à des expériences multiples afin d'élargir leur champ de réflexion sur l'exercice de la fonction de direction ;
- Faire prendre à ces cadres dirigeants de l'Etat un certain recul et les aider à développer leur vision stratégique ;
- Permettre à ces cadres dirigeants de constituer un réseau interministériel ;
- Répondre à leurs besoins de développement personnel et renforcer leurs compétences ; favoriser leur développement managérial et faciliter l'exercice de leurs responsabilités ;
- Fédérer les différentes administrations autour de valeurs communes et d'une culture managériale partagée.

En termes de développement personnel, les premiers retours d'expérience montrent que la mise en place d'une proposition d'accompagnement individuel, par une démarche de type coaching, constitue un des axes de développement à privilégier pour cette catégorie de hauts fonctionnaires. Les avantages de cette démarche sont en effet nombreux. Souple d'emploi, elle permet de répondre aux attentes spécifiques des intéressés et constitue une excellente alternative à une formation classique, une fois considéré le ratio coût/temps.

Les directeurs départementaux interministériels participent depuis 2007 à des échanges sur ces pratiques au sein de groupes de pairs animés par des coachs externes. Des ministères comme celui de l'écologie, de l'intérieur, de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire, du budget... ont par ailleurs fait appel à des coachs internes et externes pour renforcer la culture managériale en leur sein.

Il en a été de même sur le territoire national avec, entre-autres, un accompagnement en coaching professionnel proposé aux préfets de la République.

Au reste, les objectifs décrits ci-dessus participant, entre autres, à la démarche de mobilité inter et intra-fonctions publiques, ils sont également assignés, de manière adaptée, aux cadres A et A+ des Fonctions publiques territoriale et hospitalière.

Ces informations sur le coaching public sont extraites de l'ouvrage **Le coaching professionnel dans la fonction publique** publié en novembre 2011 par le ministère de la Fonction publique.

Si l'ouvrage précité offre ainsi, comme d'autres, une définition « officielle » du coaching public, aucune institution française, qu'elle soit politique, académique ou autre, n'a encore défini précisément à ce jour le coaching politique.

4.5 QU'EN EST-IL HORS DE FRANCE ?

L'association ICF, International Coach Federation, dont des membres de la branche française sont à l'origine de ce Livre Blanc, est la seule Association de coaching au niveau mondial et comprend plus de 30 000 coachs répartis dans 140 pays.

Aux Etats-Unis, en Angleterre et en Australie, les trois pays dans lesquels le coaching est le plus répandu, le concept de coaching politique (*Political coaching*) a commencé à émerger au début de cette décennie

mais il reste encore cantonné principalement à l'accompagnement d'élus locaux, à l'échelle d'Etats fédéraux ou de Régions.

Dans ces pays, la pratique émergente du coaching politique chez des candidats à tous niveaux politiques, comme dans les administrations, mériterait d'être suivie et analysée comme le présent Livre Blanc le propose sur le territoire français.

Précisons que, dans le cadre de ce benchmark, la France est le 4^{ème} marché mondial en termes de coaching professionnel. Elle offre donc une illustration parlante de ce que constitue à ce jour le développement du coaching politique plus spécifiquement.