

LA LETTRE DU CADRE

TERRITORIAL

Février 2024 - n° 575

32 €



MANAGEMENT

**TOI AUSSI
TU VOIS UN COACH ?**

Toi aussi tu vois un c

Coaching individuel ou collectif, codéveloppement, mentorat, médiation, bilan de compétences... ces outils de plus en plus courants dans l'univers de la fonction publique dépassent le simple registre de la formation pour accompagner les cadres dans l'exercice de leurs fonctions managériales.

Le coaching, en particulier, nomme un essor important dans la fonction publique, tant il répond à des besoins forts d'accompagnement des cadres dans les défis auxquels ils sont confrontés. Car les transitions importantes qu'ils doivent mener ne se font pas sans difficulté.

Dans ce dossier, on analyse pourquoi, aujourd'hui, les apports du coaching peuvent être si riches. Mais on donne aussi un mode d'emploi : ce qu'est le coaching, ce qu'il n'est pas, comment ça se passe, les différents niveaux d'intervention du coaching, les trois étapes pour réussir (ou rater) son coaching...

👉 Coralie Charles et Émilie Baudet

© Jirsak - AdobeStock



p. **28**

Ce phénomène nommé coaching

oach ?



p. **30**

Coaching,
mode d'emploi

p. **32**

Trois étapes
pour réussir
(ou rater)
son coaching

p. **35**

Les différents
niveaux
d'intervention
au sein d'une
organisation



Ce phénomène nommé coaching



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.

Changer 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 exigent 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 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. 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 travail 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.

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... Se réapproprier les champs instinctifs et émotionnels qui fondent notre humanité, au côté 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

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



À lire

- Quand le secteur public s'empare du coaching: www.lettreducadre.fr/article.54389
- Remix, un réseau managérial qui fait école: www.lettreducadre.fr/article.51223
- Coaching, vous avez dit coaching?: www.lettreducadre.fr/article.47190
- Désolé, coach, je ne vous ai pas choisi...: www.lettreducadre.fr/article.46680



© VectorMine - AdobeStock

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 », etc. 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.

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 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.

Le chemin de transformation n'est pas linéaire et il est sans garantie, sans certitude

À consulter

- « **Le guide du coaching professionnel dans la fonction publique** », publié par la Direction interministérielle de la transformation publique : s.42l.fr/guide-coaching-FP

Coaching, mode d'emploi

Beaucoup de bruits, quelques rumeurs, des « pour », des extasiés, des « contre », des sceptiques... c'est sûr, le coaching fait réagir ! La littérature est pléthorique, souvent caricaturale, parfois littéralement erronée.

Petit tour d'horizon pour clarifier autant que possible ce qu'est cet OPNI (objet public non identifié).

Le coaching repose essentiellement sur une connaissance très fine des mécaniques humaines individuelles ou collectives

Ce qu'est le coaching, ce qu'il n'est pas

D'abord et avant tout, le coaching n'est pas une injonction au bonheur. Il est une démarche spontanée ou proposée



Elle l'a vécu : le coaching individuel

Véronique Dubois Bertrand,
mairie du 3^e arrondissement de Lyon, conseillère métropolitaine

À titre personnel, qu'est-ce que le coaching vous a permis ou apporté ?

Nouvellement élue, sans expérience précédente, la fonction a été compliquée à intégrer.

Complexe d'infériorité, sentiment d'imposture, beaucoup de sentiments contradictoires m'ont empêchée d'avancer en confiance dans la fonction, de trouver la juste place.

Le coaching m'a donné les clés pour décoder/lever tous ces freins que je me posais.

Le fait de prendre confiance en moi et en ma capacité à assurer la fonction de maire a de facto donné confiance à mon équipe, a facilité mes échanges avec chacun, m'a donné les outils pour avancer.

Avec le recul, quel regard portez-vous sur ce type d'intervention : ses enjeux, ses bénéfices, ses limites, ses potentiels ?

Le coaching permet de comprendre les freins en action, et d'intégrer des modes de réflexion et de travail qui permettent de les lever. Il faut ainsi adapter son mode de fonctionnement et de réflexion, accepter de sortir de sa zone de confort pour avancer efficacement.

Un conseil pour quelqu'un qui envisagerait d'y recourir ?

L'important est de bien définir ce que l'on attend d'un tel accompagnement, et être prêt à se mettre « à nu » pour arriver à travailler et avancer. Pour cela, il faut une totale confiance dans la personne nous accompagnant.

par un manager, pour évoluer et s'engager sur un chemin de croissance. Il peut être mobilisé au service de différents enjeux comme atteindre un objectif, surmonter une difficulté ou un obstacle, prendre du recul et gagner en lucidité, se challenger, clarifier une intention ou un projet, repenser sa posture ou ses interactions...

Le coaching n'est pas une fin en soi, il est une approche, un outil au service d'une philosophie managériale ou RH profondément humaniste. Il se distingue du conseil ou de la formation en ce sens qu'il n'a pas vocation à donner les clés, les plans ou les solutions toutes faites. Au contraire, il repose essentiellement sur la maïeutique, et une connaissance très fine des mécaniques humaines individuelles ou collectives, l'étude des personnalités. Il induit une posture « basse » de la part du coach qui va davantage chercher à faire émerger les idées, les besoins profonds, les valeurs, et à favoriser le développement de la réflexivité (capacité à prendre du recul sur soi). Enfin, il est toujours un temps de connaissance de soi, de prise de conscience, de développement personnel et managérial.

Pour autant, et la précision est essentielle, le coaching n'est pas une thérapie. Il n'a pas vocation à soigner les blessures de l'enfance ou à revisiter le passé de la personne concernée. Le Robert définit d'ailleurs le coaching ainsi ; « Accompagnement (d'une personne, d'une équipe) dans l'accomplissement et la réussite de ses projets ».

Comment ça se passe ?

Fondé sur le dialogue entre liberté et responsabilité, en coaching rien n'est obligé. Le principe est que chaque personne accompagnée reste et demeure libre de dire ou de ne pas dire, de faire ou de ne pas faire... et responsable de ce que cela induit pour soi (et/ou le cas échéant pour ses coéquipiers). Contrairement à ce qui est parfois écrit, le coaching obéit à des règles, des processus



© Nuthawit - AdobeStock

stricts, un niveau de formation abouti et continu. Il n'est ni un déguisement (d'une décision déjà prise qu'il s'agirait de faire accepter), ni un artifice (des temps sympathiques mais inutiles), ni un team building, ni même une mode managériale qui se limiterait à la « positive attitude ». De ce point de vue, les coachs correctement formés et suffisamment sérieux (1) s'intéressent à la sociologie des organisations, à la psychologie, à la philosophie. Il est absolument nécessaire d'observer une certaine prudence vis-à-vis de processus abusifs, assimilables à du « bien-être washing » dans lesquels l'injonction au bonheur devient l'alpha et l'oméga de la pensée. Malheureusement, nous constatons parfois des confusions – volontaires ou non – entretenues par certains employeurs et par certains coachs eux-mêmes. Enfin, le coaching réhabilite l'intuition, et notre capacité à mieux (nous) écouter, de manière plus profonde et plus authentique. Il ne s'agit pas d'opposer l'esprit à l'intuition mais d'apprendre à les réarticuler pour gagner en alignement personnel (et collectif) entre les valeurs, les pensées, les émotions et les actes. C'est le chemin vers la performance durable, il n'en existe pas d'autre.



Il l'a vécu : le coaching d'équipe

David Lebourg,

directeur général des services techniques de la ville de Tours

À titre personnel, qu'est-ce que le coaching vous a permis ou apporté ?

Il m'a permis de comprendre qu'une équipe était performante si elle se connaissait bien, si elle ne mettait pas de couvercle sur des non-dits. Le coaching a libéré la parole, a permis de se dire les choses, de voir les autres autrement.

Je peux dire qu'il y a eu un « avant » et un « après » en termes de sincérité et de relations.

Beaucoup ont bougé dans l'équipe : les collègues, le DGS. On est dans des relations meilleures et plus efficaces. On connaît la corde sensible des autres, ça permet de mieux tenir compte de leurs besoins.

Par ailleurs, on juge la compétence par l'expertise dans la filière technique. Le coaching m'a libéré par rapport à ça, pour m'autoriser à aller sur d'autres choses. Aujourd'hui, je sensibilise mes managers à la question des émotions.

Avec le recul, quel regard portez-vous sur ce type d'intervention : ses enjeux, ses bénéfices, ses limites, ses potentiels ?

Le fait de déclencher ce type de démarche, cela nous dit qu'on doit porter une attention particulière les uns aux autres, ça recrée de la loyauté. Le coaching m'a permis de repositionner le curseur entre équipe DG et équipes techniques.

En revanche, sur les engagements qu'on prend, en réalité, on en met en place seulement la moitié. D'où l'intérêt de reproduire de temps en temps l'accompagnement externe pour maintenir la dynamique. Cela peut aussi apporter des outils simples d'animation de réunions, ça rend plus performant sur l'intelligence collective. Par exemple, cela nous a permis de retravailler notre ordre du jour de réunion de DG et de tenir le temps imparti. Du coup, on l'a exporté en comités de direction (Codir). De fait, le DGS ne gère plus tout seul les Codir. D'abord nous les DGA, puis maintenant parfois les directeurs eux-mêmes, chacun se responsabilise et prend sa part dans l'animation. C'est une vraie avancée.

Un conseil pour quelqu'un qui envisagerait d'y recourir ?

En individuel, je dirai de bien réfléchir au « pourquoi » : avoir conscience que le résultat à la fin peut être totalement différent de ce que l'on pensait au départ (exemple : changer de poste). Être conscient qu'on va creuser à l'intérieur de soi.

Mon conseil : il faut être authentique, sinon ça ne sert à rien.

Et aussi, il faut bien choisir le coach qui accompagne, s'assurer qu'il y a compatibilité.

Trois étapes pour réussir (ou rater) son coaching



1 La demande initiale

Avant tout, le coaching est une démarche orientée vers le développement et l'autonomie de la personne ou de l'équipe accompagnée. Dès lors, il ne peut y avoir de coaching qu'avec une demande explicite et l'accord du coaché pour un coaching individuel (formalisée en principe dans un contrat), ou bien avec une proposition d'intervention pour un coaching collectif ou d'organisation

(formalisée en principe par étapes). La demande peut émaner directement du coaché ou bien être préconisée par la hiérarchie ou les services RH à un collaborateur.

Avant de déclencher un coaching, il faut définir en amont dans quelle intention le client souhaite y recourir

Un coaching individuel imposé ou accepté sous la contrainte expose à l'échec.

Une fois la demande établie, il convient de s'assurer que le coaching constitue le mode d'accompagnement le plus pertinent au regard de la situation et du contexte du bénéficiaire

Les cinq règles d'or

pour rater son coaching

- L'imposer à un collaborateur contre son gré et/ou pour de mauvaises raisons (ex. : pousser un collaborateur à partir, lui imposer une réorganisation ou une évolution de poste).
- L'utiliser pour régler un problème purement RH qui appelle d'autres types d'interventions (ex. : conflit relationnel appelant une médiation, situation de RPS ou de burn-out avérées à traiter avec un médecin de prévention ou un psychologue du travail, insuffisance professionnelle...).
- L'adresser à un individu alors que le dysfonctionnement est collectif ou systémique (ex. : coaching prescrit à titre individuel pour le nouveau manager d'une équipe qui dysfonctionne depuis plusieurs années).
- Ne pas respecter le cadre du coaching : pas d'objectifs établis et formalisés entre les parties, pas de confidentialité des échanges entre le coach et le coaché...
- Mal définir les objectifs et indicateurs du coaching (ex. : me sentir mieux ou que les autres m'apprécient).

potentiel. En effet, s'il est un levier puissant pour accompagner une diversité de situations professionnelles, il n'est cependant pas un remède miracle et universel. Aussi, avant de déclencher un coaching, il est primordial de définir en amont dans quelle intention le client souhaite y recourir ; quel est le besoin de départ, et le cas échéant, le besoin derrière le besoin, sachant que celui du bénéficiaire et celui du commanditaire ne sont pas nécessairement concordants ! C'est d'ailleurs tout l'enjeu de la réunion tripartite de lancement, qui permettra au coaché et à sa hiérarchie (et/ou au référent RH) de croiser les regards et d'échanger sur les objectifs recherchés au travers du coaching.

La question de l'intention est donc centrale. Le coach sollicité sera d'une aide précieuse pour aider à clarifier le besoin et préconiser le type d'accompagnement le plus approprié. À cet effet, il est vivement conseillé d'adopter une approche systémique qui tient compte de l'environnement dans lequel évolue le bénéficiaire. Il est essentiel d'être attentif à ce que les responsabilités de chacun soient mises en évidence afin de ne pas faire porter à l'individu seul la charge de dysfonctionnements collectifs.

En outre, il peut être opportun de rechercher une complémentarité d'approches et de méthodes pour renforcer les impacts et les bénéfices d'un accompagnement collectif ou d'organisation. Ainsi, les coachs pourront proposer de mêler du coaching individuel et collectif à des temps de cohésion et d'intelligence collective, ou encore à des temps d'échanges de pratiques avec du mentorat et du codéveloppement, le tout dans une logique pluridisciplinaire au service d'objectifs communs.

2 Le choix du coach

Autre préconisation essentielle au démarrage du coaching : le choix du coach. Ce choix s'effectue en amont, par une sélection opérée par le client afin de garantir la qualité de la prestation. Cela se traduit notamment par une vérification des standards de formation et de pratique des coachs présentés qui s'appuient principalement aujourd'hui sur :



© VectorMine - AdobeStock

- la certification de la formation professionnelle suivie par les coachs, attestant d'un contenu pédagogique respectant les référentiels de compétences du métier de coach et d'une durée significative d'apprentissages ;
- les accréditations délivrées par les principales associations professionnelles, visant à attester d'une pratique professionnelle régulière, d'un apprentissage continu et d'une pratique réflexive du coach ;
- la supervision régulière des coachs par des praticiens eux-mêmes certifiés, visant à permettre une pratique réflexive régulière du coach sur ses interventions et sa posture dans une logique d'amélioration continue ;
- des dispositifs de référencement rigoureux des coachs externes/internes mis en place par des organisations pour sélectionner leurs intervenants les mieux qualifiés.

Le choix du coach doit ensuite appartenir au coaché lui-même, afin de créer les conditions d'une alliance avec le coach, qui est structurante et essentielle pour le bon déroulement du processus. Ce choix s'effectue généralement à l'occasion d'un entretien exploratoire ou entretien de découverte, qui intervient au démarrage pour initier la relation entre le coach et le coaché et valider le principe et les modalités de l'accompagnement. Selon les organisations, un premier coach est présenté seul avec la possibilité d'en voir un second si besoin, ou bien deux coachs sont présentés dès le départ au coaché qui fera son choix à l'issue de l'entretien. Cette liberté de choix du coach au démarrage doit également se poursuivre pendant le processus, avec la possibilité pour le coaché

de dire « stop ou encore » en responsabilité, soit pour interrompre le processus qui ne lui conviendrait plus ou bien pour le prolonger selon les modalités prévues au contrat.

Dans le prolongement, la pleine responsabilisation et l'engagement des coachés sont

indispensables dans un processus fondé sur l'autonomie des coachés. Il est donc fondamental que le coaché se place dans une logique d'introspection et qu'il ne cherche pas à tout prix des conseils ou réponses de la part du coach,

Le coach sollicité sera d'une aide précieuse pour aider à clarifier le besoin

Les cinq règles d'or pour se lancer dans le coaching

- Adopter une démarche centrée sur le développement et le progrès des individus pour favoriser une transformation authentique et durable.
- Oser faire coacher tous les membres et collectifs de son organisation (dirigeants, comités de direction, managers et leurs équipes, collaborateurs et même les élus).
- Privilégier une approche globale et systémique, intégrant tous les acteurs et les effets du système pour éviter la déresponsabilisation de l'organisation sur les individus et leur stigmatisation éventuelle.
- Solliciter des coachs certifiés et accrédités, dont l'expertise et l'apprentissage continu sont des gages d'exigence et d'efficacité dans le respect des règles de déontologie du métier de coach.
- Et la clé de tout : faire confiance, à soi, à son équipe, à l'organisation pour libérer la parole et les énergies dans le cadre d'une dynamique relationnelle vertueuse pour chacun et pour le collectif



au risque de se retrouver dans une relation de dépendance contraire à l'esprit même du coaching.

Il est essentiel de permettre aux coachés de développer leur potentiel et leur savoir-faire, de leur faire prendre conscience de leurs propres ressources et de les amener à envisager et explorer de nouvelles voies. C'est pourquoi le rôle du coach est résolument tourné vers l'écoute du coaché, tout en étant garant du respect du cadre et du processus de coaching. À ce titre, le coach s'engage à respecter un code de déontologie (tel que défini par les principales fédérations professionnelles) crucial pour garantir l'éthique du dispositif et l'autonomie du coaché.

3 Le contrat de coaching

Une fois l'intention posée, le mode d'accompagnement déterminé et les coachs sélectionnés, il est vivement recommandé d'établir un contrat de coaching. L'objectif est de formaliser l'ensemble des éléments déterminants et structurants de l'accompagnement et de responsabiliser chacune des parties prenantes. Le contrat reprendra ainsi les objectifs déterminés entre les parties prenantes lors de la réunion tripartite de lancement (généralement

organisée entre le coach, le coaché et la hiérarchie ou un référent RH), ainsi que les indicateurs de réussite associés.

Ce premier point est fondamental pour engager en coresponsabilité aussi bien les coachés que leur hiérarchie et la RH selon les cas. Le contrat précisera ensuite les règles de fonctionnement et de déontologie applicables, actant là aussi les engagements réciproques de chacun pour garantir le bon déroulé du processus et le respect des règles et principes régissant la profession de coach (cf. codes de déontologie). Enfin, les modalités pratiques de l'accompagnement seront précisées, qu'il s'agisse d'un coaching individuel ou collectif, ce dernier détaillant plus précisément les objectifs et modalités des différentes étapes et modes d'accompagnement proposés. Dans tous les cas, l'élaboration d'un contrat est indispensable pour poser un cadre commun qui est à la fois sécurisant et responsabilisant pour chacune des parties. Il sert de cadre de référence tant pour le démarrage et le déroulement que pour la clôture du coaching. Sans ce cadre, la relation entre le coach et le coaché évoluera sur des bases incertaines et sera propice à générer

La liberté de choix du coach au démarrage doit également se poursuivre pendant le processus



de l'insécurité et de l'inconfort, là où le coach a au contraire besoin d'un cadre rassurant pour avancer sur des situations professionnelles parfois complexes ou sensibles. Sans cette clé de voute, il y aura du flou et de l'incertitude dans le processus, ce qui pourra générer de faux espoirs quant aux résultats à atteindre ou encore de faux-semblants quant aux intentions cachées ! Qu'il s'agisse d'un choix de coaching pour de mauvaises raisons, d'une erreur de cible et d'objectifs ou encore d'une déresponsabilisation des parties prenantes, cela conduira inévitablement à l'échec de l'accompagnement réalisé ! Pour éviter cela et rater votre coaching, nous vous proposons cinq règles d'or à ne surtout pas suivre et à l'inverse cinq règles d'or à suivre impérativement pour vous lancer dans le coaching dans les meilleures conditions.

Conclusion

Le coaching professionnel est aujourd'hui en forte progression dans le secteur public. L'acculturation des élus, dirigeants et managers des organisations publiques est une réalité qui dépasse le simple effet de mode des innovations managériales. Bien plus qu'un mode d'accompagnement des individus et des collectifs ou encore des transitions managériales, il est manifestement un levier de transformation des organisations, à même de répondre aux défis sociétaux et environnementaux auxquels est confrontée l'action publique. Dès lors, pourquoi s'en priver compte tenu des nombreux bénéfices ressentis par tous ceux qui l'ont expérimenté et qui le développent dans leurs organisations en assumant leur responsabilité sociale ?

À retenir

Les différents niveaux d'intervention du coaching au sein d'une organisation

Le coaching peut être proposé de manière individuelle, collective (équipe), ou à l'échelle de l'organisation. Les types de problématiques ou questionnement qui peuvent être adressés dans un coaching selon sa catégorisation sont les suivants (liste non exhaustive):

