

## **Le Conseiller personnel du Ministre ou l'histoire d'un coaching impossible; approche de terrain**

*par Stéphane Haefliger<sup>1</sup>*

Publié dans les Actes du premier congrès national de la Société française de coaching, (28-29 janvier 2005, Paris-La Défense), Editions Le Manuscrit Université, août 2005.

**Le coaching ne s'adresse désormais plus uniquement aux dirigeants d'entreprises privées. Le secteur public, plus conventionnel pourtant, s'abandonne également peu à peu à des cohortes de coachs qui accompagnent Hauts Fonctionnaires comme Ministres en exercice. Normal, pensons-nous, que les politiques sacrifient également à la mode du coaching : ne se sont-ils pas entourés constamment depuis des millénaires de scribes, d'haruspices, de conseillers, d'experts et de consultants en tout genre et tout domaine ?**

**Cet article tente de circonscrire les enjeux qui sous-tendent la fonction de coach interne au sein d'une organisation administrative complexe. Ce faisant, il définit en creux les bonnes pratiques du coaching et propose de revisiter les fondamentaux de la profession (dont le fameux contrat d'intervention) à l'aune d'une situation vécue.**

Est-ce que certaines positions fonctionnelles d'Etat-Major permettent d'élaborer des relations de coaching interne avec leur supérieur hiérarchique, telle est finalement la question que nous traiterons dans cet article. Si -d'un point de vue théorique<sup>2</sup>- cette question semble largement débattue par les professionnels de la discipline, il ne demeure pas moins que les expériences concrètes de terrain peuvent encore nourrir les débats théoriques non encore stabilisés: en effet, les pratiques de coaching interne restent très récentes, semblent hétérogènes et échappent largement à l'examen scientifique de leur pertinence et de leur efficacité.

Les réflexions que nous partageons ici se sourcent principalement dans l'expérience personnelle de l'auteur qui a eu le privilège d'accompagner un Ministre en tant que Conseiller personnel<sup>3</sup> durant plus de deux ans. Il s'agit donc d'un retour d'expériences mêlant observation participante, "vécu subjectif", empirie et réflexions critiques sur la pratique professionnelle.

Le parcours proposé ne sera pas linéaire et nous avons choisi de nous fonder tout d'abord sur l'"expérience de terrain" pour aboutir en fin d'itinéraire à des enjeux définitionnels.

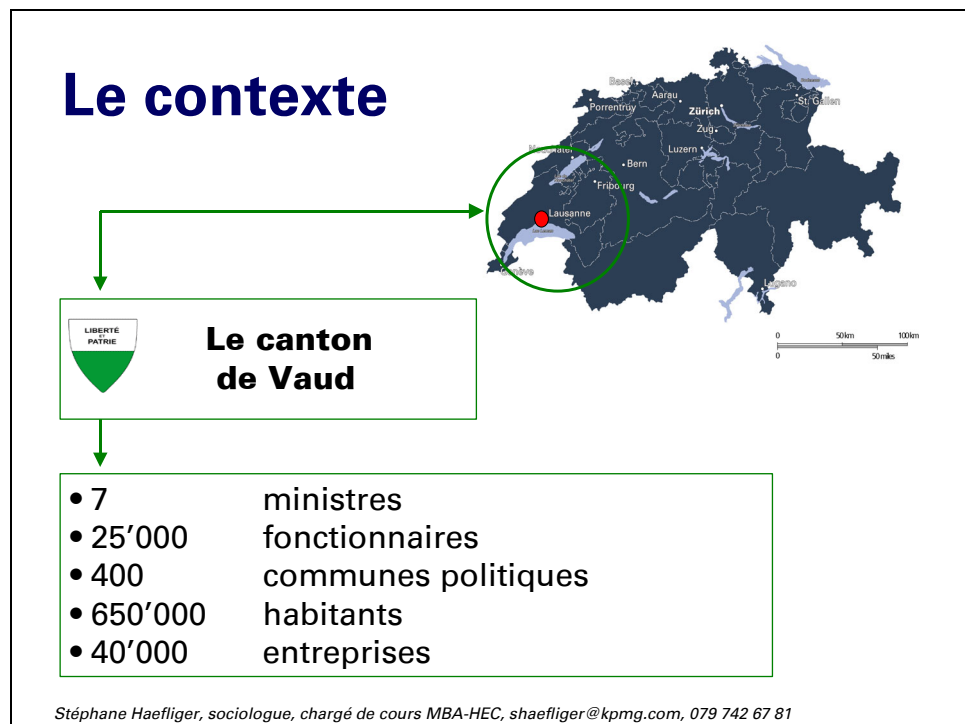
**Dans un premier temps**, et afin d'examiner si la fonction de Conseiller personnel correspond a priori aux exigences du métier de "coach", nous examinerons le contexte social et professionnel de l'exercice du métier: que connaît-on de cette fonction

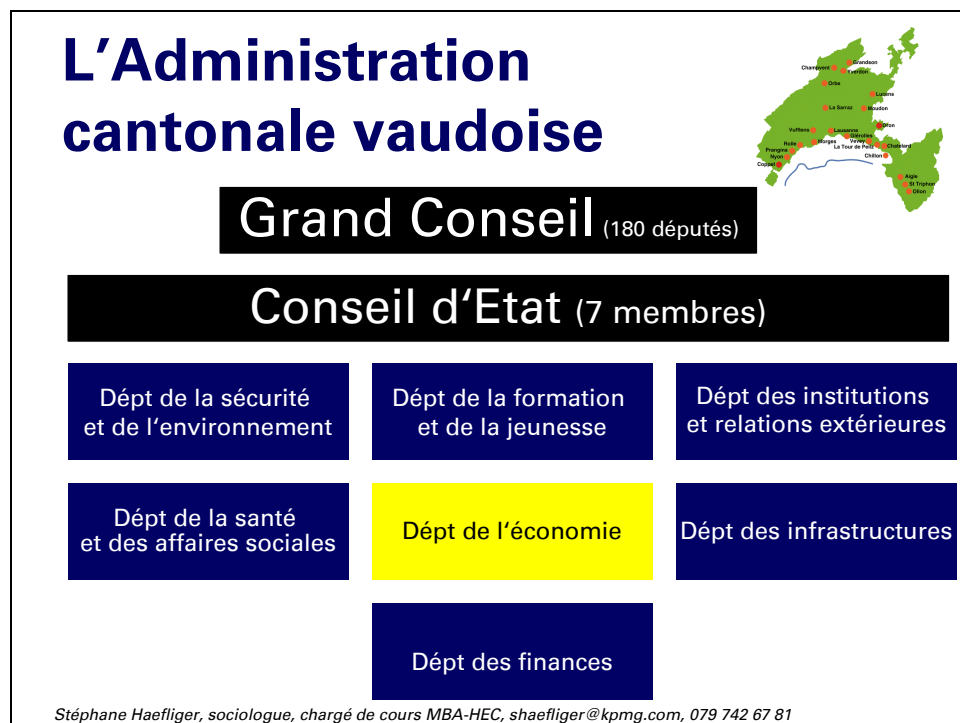
mystérieuse? (ou formulé autrement, quel est son impensé sociologique?), en quoi se rapproche ou se différencie-t-elle du coaching, quels sont les critères de recrutement pour la fonction de Conseiller personnel? quels sont les facteurs internes et externes qui influencent sur la nature de son activité?

Ensuite, **dans un deuxième temps**, nous décrivons le plus précisément possible la fonction en lui assignant des contenus professionnels concrets présentés, en la circonstance, sous la forme d'un tableau de bord. Nous concluons que la posture professionnelle du Conseiller personnel permet une véritable activité de coaching envers le Ministre. Nous circonscrivons précisément l'argument contextuel central qui plaide pour cette hypothèse.

**Dans une troisième partie**, nous nuancerons les propos précédents en identifiant et commentant quatre arguments fondamentaux qui déterminent l'impossibilité du coaching interne dans la posture du Conseiller personnel.

Enfin, dans une dernière partie, nous recommanderons trois conditions-cadres nécessaires afin que le coach interne puisse véritablement exercer son métier d'accompagnant dans le contexte complexe tel que nous l'avons compris et décrit.





## 1. Le contexte social de la mystérieuse fonction de "Conseiller personnel"

### **Conseiller et coach: même combat ?**

Qu'est-ce qu'un coach politique ou "conseiller personnel"? Et d'ailleurs pourquoi poser dangereusement la problématique en ces termes d'équivalence? Le sens commun pourrait assez aisément distinguer les deux formes d'accompagnement sans se fonder sur une théorisation préalable. Le coach guide. Le conseiller conseille. Point final. A quoi bon pérorer plus longuement?

En réalité, le fondement de cet article se source dans la perception publique de la fonction de Conseiller personnel: il semblait très clair, pour la grande majorité de nos partenaires internes ou externes, que nous officions comme coach interne. Cette perception étrange nous étonnait en permanence, car jamais nous ne nous sommes autorisé à nous prétendre coach, n'étant pas au bénéfice d'une formation spécifique et reconnue en ce domaine<sup>4</sup>.

Cependant, par delà les questions de légitimité, une question subsistait: n'épousions-nous pas -malgré nous- la posture de Monsieur Jourdain, pratiquant le coaching sans le savoir? Ce questionnement est l'objet du présent article.

### **Un vide sociologique en terme de connaissance des pratiques**

Que sait-on spontanément du conseiller / coach politique? Poser la question, c'est tacitement induire un embryon de réponses socialement dominantes: le coach politique agirait à l'instar du coach de sportifs, ou du coach de dirigeants, procédant avec les mêmes méthodes, le même outillage, les mêmes finalités. En fait, rien n'est moins sûr.

Nous observerons tout d'abord que la problématique du coach-conseiller politique, alors même qu'elle renvoie à l'une des plus anciennes pratiques professionnelles, n'est pas véritablement traitée par la littérature scientifique.

En effet, peu d'ouvrages s'attèlent au balisage de ces pratiques. Le tableau ci-dessous recense cet impensé sociologique en cartographiant une vingtaine de "questions sans réponse".

	<b>L'impensé sociologique thématisé</b>	<b>Les questions sans réponse</b>
1.	<b>Les origines de la fonction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> quel est le contexte historique qui a permis l'émergence de cette fonction?<sup>5</sup></li> <li><input type="checkbox"/> l'apparition de cette fonction est-elle en lien direct avec la complexification de l'action publique ou répond-elle à d'autres logiques d'émergence ?</li> </ul>
2.	<b>Le profil sociologique des Conseillers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> quel est le profil sociologique et professionnel des conseillers personnels au sein des administrations publiques ?,</li> <li><input type="checkbox"/> quel est le pourcentage de femmes et d'homme ?</li> <li><input type="checkbox"/> de quelles origines sociales se prévalent-ils?</li> <li><input type="checkbox"/> quelles sont leurs parcours de formations?, sont-ils au bénéfice d'une post-formation spécifique, cas échéant laquelle ?</li> <li><input type="checkbox"/> sont-ils politiquement affiliés ?, si oui, est-ce une exigence de la fonction; si non, quelles raisons motivent la non affiliation?</li> <li><input type="checkbox"/> est-ce leur premier métier? si non, quelle était leur activité antérieure?</li> <li><input type="checkbox"/> comment le perçoivent-ils, le décrivent-ils? (en terme d'influence, de charge, de responsabilités)</li> <li><input type="checkbox"/> comment ont-ils été recrutés?,</li> <li><input type="checkbox"/> quelle est la nature exacte de leurs activités?,</li> <li><input type="checkbox"/> se considèrent-ils plutôt comme des femmes/hommes de l'ombre ou de réseau?,</li> </ul>
3.	<b>Leur position au sein de l'Etat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> entretiennent-ils des liens hiérarchiques avec l'administration ou se contentent-ils plutôt de relations fonctionnelles?</li> <li><input type="checkbox"/> bénéficient-ils de privilèges (symboliques ou non) qui échappent aux hauts fonctionnaires nommés?,</li> <li><input type="checkbox"/> quel est le statut juridique de leur fonction?,</li> <li><input type="checkbox"/> sont-ils prioritairement conseiller interne ou externe (indépendant<sup>6</sup> ou membre d'un think tank), à temps partiel ou à temps plein?</li> <li><input type="checkbox"/> quelle durée s'essayent-ils dans la profession?,</li> <li><input type="checkbox"/> pourquoi la quitte-t-elle?, choisissent-ils de la quitter ou sont-ils éjectés du système par des forces tierces?,</li> <li><input type="checkbox"/> leur destin professionnel est-il intimement lié avec l'évolution de la carrière politique du Ministre qu'ils accompagnent ou évolue-t-il indépendamment de cette variable?</li> <li><input type="checkbox"/> comment rebondissent-ils, une fois qu'ils ont quitté leur poste?, restent-ils dans l'administration ou essaient-ils dans le privé?, développent-ils également une carrière politique?<sup>7</sup></li> </ul>

Toutes ces questions -pourtant basiques- restent encore aujourd'hui mystérieuses et sans réponses. Alors que l'on sait tout des élus qui nous gouvernent, l'on ne connaît rien de leurs plus proches collaborateurs. Certes quelques ouvrages mettent en scène quelques témoignages<sup>8</sup> sur le ton du roman biographique<sup>9</sup>, de la confidence<sup>10</sup>, de la dénonciation même<sup>11</sup>, voire encore de la méthode<sup>12</sup>, mais peu de recherches sérieuses objectivent dans l'espace politique européen les pratiques des conseillers / coachs politiques.

### **Secret des affaires et secret d'Etat: de la discrétion exigée**

Un anthropologue rencontrerait d'ailleurs de sérieuses difficultés s'il choisissait d'étudier la tribu des conseillers personnels: nos observations montrent que l'engagement des conseillers personnels répond rarement au processus habituel requis pour le recrutement des hauts fonctionnaires (rédaction d'un cahier des charges, publication de l'offre d'emploi, assessment center organisé par le délégué Ressources humaines du département, entretiens avec le Ministre et communication publique du choix).

C'est finalement une fonction à laquelle l'on est "appelé", parfois à son grand étonnement.<sup>13</sup> L'"appel" semble se légitimer sur des critères tacites de natures diverses. Nous en distinguons trois dans le tableau ci-dessous.

	<b>Les trois critères de recrutement du Conseiller personnel</b>	<b>Commentaires</b>
1.	<b>Critères sociaux</b>	<input type="checkbox"/> réputation, image, visibilité de la personne, <input type="checkbox"/> réseau, recommandations
2.	<b>Critères psychologiques</b>	<input type="checkbox"/> affinité élective <sup>14</sup> , <input type="checkbox"/> "feeling", intuition, <input type="checkbox"/> connivence naturelle ou idéologique <sup>15</sup>
3.	<b>Critères professionnels</b>	<input type="checkbox"/> compétences professionnelles et sociales, expertises, expériences

Raphaël Saborit -conseiller personnel du Ministre helvétique fédéral Pascal Couchepin durant 7 ans- explicite avec humour et sérieux le processus qui a présidé à son engagement: *"Nous nous sommes connus il y a vingt ans. Mais avant de travailler ensemble, nous nous sommes testés en montagne. Nous avons passé trois semaines sous une même tente au Népal. Nous avons eu la preuve que nous nous supportons"*<sup>16</sup>

De même les cahiers des charges précisant le périmètre de l'activité semblent absents: or une démarche comparative portant sur 15 conseillers personnels démontrerait aisément qu'en réalité aucun ne pratique strictement le même métier et que leurs activités divergent à bien des égards.

Nous posons l'hypothèse, -il conviendrait de l'examiner scientifiquement par une étude ad hoc- que le cœur de l'activité du Conseiller personnel est défini par trois facteurs.




	Les trois facteurs qui influencent l'activité du Conseiller	Commentaires, illustrations
1.	<p><b>La personnalité de l'élu politique, ses besoins en terme de compétence complémentaire et ses objectifs personnels</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Le Ministre souhaite-t-il que le Conseiller personnel           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ soit un collaborateur relais entre le Chef du Département et l'Administration? (rôle de passerelle)</li> <li>○ soit un communicateur et gère les relations avec la presse? (rôle de communication, spin doctors<sup>17</sup>)</li> <li>○ soit un vecteur politique et officie comme relais entre les organes du parti, le Parlement et le Chef du Département? (rôle de délégué politique)</li> </ul> </li> </ul> <p>(les trois missions pouvant par ailleurs se conjuguer)</p>
2.	<p><b>L'affiliation politique du Ministre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Historiquement, les Verts n'occupent pas l'espace public politique avec les mêmes stratégies que les Radicaux, les Socialistes ou les Libéraux.</li> <li>□ En Suisse romande, et de manière caricaturale, l'on pourrait poser l'hypothèse           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ que les Verts privilégient des stratégies "d'intellectuels pragmatiques": ils ont régénéré le débat politique en proposant des innovations thématiques (dont le développement durable). Le Colloque ou le Groupe de réflexion serait leur espace symbolique politique privilégié. Le Conseiller personnel pourrait endosser le rôle d'animateur-facilitateur.</li> <li>○ que les Libéraux s'attachent à favoriser la libre entreprise et le moins d'Etat. Le droit et la presse seraient leurs espaces symboliques politiques privilégiés. Le Conseiller personnel pourrait endosser le rôle de juriste.</li> <li>○ que les Radicaux occupent l'espace politique par des actions de consolidation d'un pouvoir établi (actions de communication et d'information). Le discours serait leur espace symbolique politique privilégié. Le Conseiller personnel pourrait endosser le rôle de communicateur.</li> <li>○ que les Socialistes en tant que contre-pouvoir développent davantage le registre de l'action syndicale. La mobilisation, la grève, la négociation seraient leurs espaces symboliques politiques privilégiés. Le Conseiller personnel pourrait endosser le rôle de catalyseur.</li> </ul> </li> </ul> <p>Ces hypothèses -non partagées et non validées- ne poursuivent qu'un objectif pédagogique: montrer que le rôle de Conseiller personnel peut être influencé par l'affiliation politique du Ministre.</p>

3.	<b>Le Département du Ministre et ses missions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Le Département de l'économie est, par exemple, une institution-interface avec le tissu économique régional: les relations externes seront donc très développées</li> <li>❑ Le Département des finances est, de par ses missions, garant du ménage public: il aura davantage de relations avec l'administration (planification financière de l'action publique ainsi qu'avec les Parlementaires).</li> </ul>
----	---	--

Outre le processus opaque de recrutement et l'absence de cahier des charges, nous avons enfin observé que le Conseiller personnel n'apparaît que rarement dans les organigrammes officiels. En fait cette absence renvoie à la discrétion exigée par la fonction. Erik Orsenna, Conseiller du Président François Mitterrand durant 3 ans, a bel et bien circonscrit le culte du secret qui sied à la fonction: "*nous appartenons à l'ombre et y devons demeurer*"<sup>18</sup>. Etre appelé dans le premier cercle d'un Ministre présuppose donc un devoir de discrétion et de totale confidentialité<sup>19</sup>. Car les Conseillers personnels sont engagés pour faire briller et non pas pour briller. Ne rien entendre, ne rien voir, ne rien dire, tels sont tacitement les trois devoirs attendus du Conseiller politique.

« Nous appartenons à l'ombre et y devons demeurer... »

Erik Orsenna,  
 Grand Amour,  
 Editions du Seuil,  
 1993, p. 15

Stéphane Haefliger, sociologue, chargé de cours MBA-HEC, shaefliger@kpmg.com, 079 742 67 81

En soi, ces exigences demeurent extraordinairement normales, mais en même temps très étranges. Car ces fonctions de l'ombre apparaissent dans le même temps très exposées: si le Ministre quitte sa fonction, la démission du Conseiller sera probablement attendue dans les 2 mois. Et en cela, la position du Conseiller personnel est proche de celle du coach qui implique également le devoir de confidentialité, le secret du cabinet, le respect d'une charte déontologique et enfin,  *nolens volens*, la volatilité du client...

**2. La véritable nature de l'activité du Conseiller politique**  
***Pour une construction a posteriori du cahier des charges***

Brièvement, et en se fondant subjectivement sur notre propre expérience, nous souhaitons

démythifier la fonction de Conseiller politique et proposer un tableau de bord qui agrège empiriquement les différentes facettes de l'activité. Cette matrice nous permettra d'examiner en quoi l'activité de Conseiller politique converge ou non vers l'activité de coach. Trois activités principales rythment le quotidien du Conseiller personnel:

- premièrement des activités de conseil et de soutien;
- deuxièmement des tâches d'Etat-Major;
- troisièmement des missions de consultances internes.

Le tableau ci-dessous décrit les tâches concrètes en les commentant brièvement.

	Activités du Conseiller personnel	Champs	Tâches	Appréciation du lien avec le coaching
1.	<b>Activité de conseil et de soutien</b>	Communication	<input type="checkbox"/> Rédaction de tous les discours et allocutions <input type="checkbox"/> Liaison avec les organes du parti politique <input type="checkbox"/> Relations avec les journalistes	Faible
		Conseil politique	<input type="checkbox"/> Suivi des dossiers politiques majeurs <input type="checkbox"/> Établissement de notes stratégiques (aide à la décision) <input type="checkbox"/> Synthèse de rapports, d'expertises <input type="checkbox"/> Gestion et animation de groupes de réflexions politique et économique	Faible
		Soutien et coaching	<input type="checkbox"/> Présence, écoute, accompagnement, soutien, guidance <input type="checkbox"/> Debriefing	Fort
2.	<b>Activité d'Etat-Major</b>	Organisation	<input type="checkbox"/> Conception de séminaire de formation interne <input type="checkbox"/> Implémentation d'outil de gestion (suivi de projet, établissement d'objectifs, aide au recrutement, entretien d'évaluation annuel, gestion des conflits)	Faible
		Informations et relations internes	<input type="checkbox"/> Liaison entre les hauts-fonctionnaires et le Ministre <input type="checkbox"/> Implication dans la co-rédaction du programme de législature <input type="checkbox"/> Facilitateur <input type="checkbox"/> Réception de quérulents	Fort



3.	<b>Activité de consultance interne</b>	Audit interne	<input type="checkbox"/> Pilotage d'audit organisationnel interne <input type="checkbox"/> Accompagnement	Faible
		Réformes administratives	<input type="checkbox"/> Implication dans divers projets liés aux réformes de l'Administration	Fort

**Une fonction résolument polysémique qui rend le coaching interne impossible**

Que retirer du précédent tableau ? Tout d'abord que la fonction de Conseiller personnel est profondément polysémique et qu'elle se décompose en 8 rôles bien distincts dont certains peuvent se rapprocher des activités du coach professionnel.

	Les rôles	Tâches	Appréciation du lien avec le coaching
1.	<b>Coach</b>	<input type="checkbox"/> Soutenir, aider, accompagner le Ministre dans la gestion quotidienne, plus particulièrement dans les phases politiques à forts enjeux	Fort
2.	<b>Conseiller</b>	<input type="checkbox"/> Proposer de nouvelles idées, participer aux processus décisionnels, développer de nouveaux points de vue <input type="checkbox"/> S'assurer de la cohérence entre l'action politique, la ligne du parti et les attentes des citoyens	Fort
3	<b>Collaborateur personnel</b>	<input type="checkbox"/> Rédiger les projets de discours politiques, de convenance, administratif	Faible
4.	<b>Adjoint</b>	<input type="checkbox"/> Synthétiser des documents stratégiques, rassembler des informations et les prioriser, mettre en perspective les points de vues contradictoires sur un même sujet <input type="checkbox"/> Superviser l'avancement des certains projets prioritaires	Faible
5.	<b>Porte-parole</b>	<input type="checkbox"/> Co-gérer la communication avec la classe médiatique, s'assurer que les idées des discours soient comprises et reprises par les journalistes <sup>20</sup> <input type="checkbox"/> Tisser des relations de confiance avec les principaux médias	Faible
6.	<b>Ombudsman</b>	<input type="checkbox"/> Pacifier les relations entre le Ministre et l'Administration <input type="checkbox"/> Recevoir et soutenir des citoyens quérulents en rupture administrative	Faible

7.	<b>Consultant interne</b>	<input type="checkbox"/> Intervenir dans le cadre d'audit organisationnel interne <input type="checkbox"/> Relayer les réformes administratives au sein du Département	Moyen
8.	<b>Animateur organisateur</b>	<input type="checkbox"/> Faciliter, décroïsonner, rapprocher, rassembler les différents acteurs administratifs comme politiques	Moyen

Daniel Margot, conseiller personnel du Ministre fédéral Jean-Pascal Delamuraz, décrit avec humour et ironie la pluralité des rôles professionnels lié à sa fonction: *«Je peux en effet témoigner de leur polyvalence hyperactive. Ne jouent-ils pas, en effet, des rôles aussi divers qu'astreignants qui, dans la plupart des administrations étrangères, incombent respectivement à des chargés de missions, des aides de camp, des voyageurs, des conseillers diplomatiques ou culturels, des hommes de liaison, des « nègres », des « mulets », des secrétaires particuliers, des confidents, des « porta-borsa », voire parfois des chefs de cabinet. Après quelque résistance, la hiérarchie a fini par remarquablement intégrer ces non-fonctionnaires, heureusement sans les assimiler.»*<sup>21</sup>

Si l'on examine la polysémie de la fonction de Conseiller personnel et la variabilité de son périmètre, à l'aune de la définition du métier de coach telle que préconisé par la Société française de coaching, l'on constate que le Conseiller personnel ne peut résolument pas se prévaloir d'être un coach interne. "Le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels" précise la SFC<sup>22</sup>. Il semble en effet impossible de répondre aux exigences requises par cette définition, car la fonction de Conseiller personnel, par la diversité des rôles qui la compose, dilue les exigences du coaching dans d'autres activités.

**Et si finalement ce contexte permettait d'élaborer, malgré tout, une relation de coaching ?**

Nous avons tenté de démontrer dans la section ci-dessus l'ambiguïté polysémique de la fonction de Conseiller personnel qui empêcherait ce dernier de consacrer suffisamment de temps et d'énergie à des activités de coach interne. Nous souhaitons à ce stade de la réflexion nuancer ce point de vue et introduire un élément de réflexion paradoxal en renversant l'assertion précédente.

C'est finalement la richesse polysémique de cette fonction qui permet réellement d'accompagner une personne, en l'occurrence le Ministre, et de participer modestement au développement de son potentiel et de savoir-faire par d'intense et permanente discussion. Si la fonction est éclatée, elle permet cependant une proximité intense avec le Ministre qu'aucune autre fonction au sein de l'Etat n'autorise. Au fondement de cette proximité réside le contrat de confiance entre les deux parties.

Comment expliquer la présence de cette confiance fondamentale, considérée fréquemment comme un préalable à la relation de coaching? La raison en est fort simple: lorsqu'un Ministre est désigné par le peuple lors des élections et lorsqu'il installe ses quartiers au sein du département qui lui échoit, de facto il hérite de toute l'administration qui est déjà en place, soit plusieurs centaines, voire plusieurs milliers de collaborateurs.

La seule personne que le Ministre peut choisir, c'est son Conseiller personnel qui de facto apparaît comme son seul allié objectif, donc le seul "tiers interne" avec qui le Ministre peut entreprendre un travail personnel sur son propre fonctionnement, la seule personne qui suffisamment proche pour aborder des questions liées à son fonctionnement personnel, l'unique interlocuteur qui peut se permettre de mettre le Ministre –s'il en fait la demande- en travail intérieur en l'accompagnant sur des questionnements d'ordre extra-organisationnels ou extra-politiques.

Et ce contrairement à tous les autres acteurs qui gravitent autour du Ministère et que le Ministre n'a pas choisi, mais dont les fonctions peuvent parfois ressembler à celle de Conseiller personnel: Secrétaire général, Délégué à la communication, Délégué ressource humaine, ou même Chef de service. Il est donc possible, mais difficile, selon notre expérience, d'être parfois un coach interne, malgré la polysémie d'activités inhérente à la fonction de Conseiller personnel.

### **3. L'impossible coaching par le Conseiller personnel**

La question que nous devons alors traiter est la suivante: comment occuper une posture de coach, alors même que l'on est pris en otage par des activités dont la nature est éloignée de la pratique usuelle du coaching ?

En réalité et après réflexions, malgré l'approche paradoxale développée ci-dessus, nous défendrons dans cette section l'hypothèse qu'il est impossible de développer une véritable relation de coaching dans la posture de Conseiller personnel, même si tout le monde souhaite y croire, y compris parfois le Ministre, vous-même, ou encore le Cabinet, et ce pour 4 raisons majeures qui l'emportent sur tout autre argument.

#### ***Première raison liée à l'environnement***

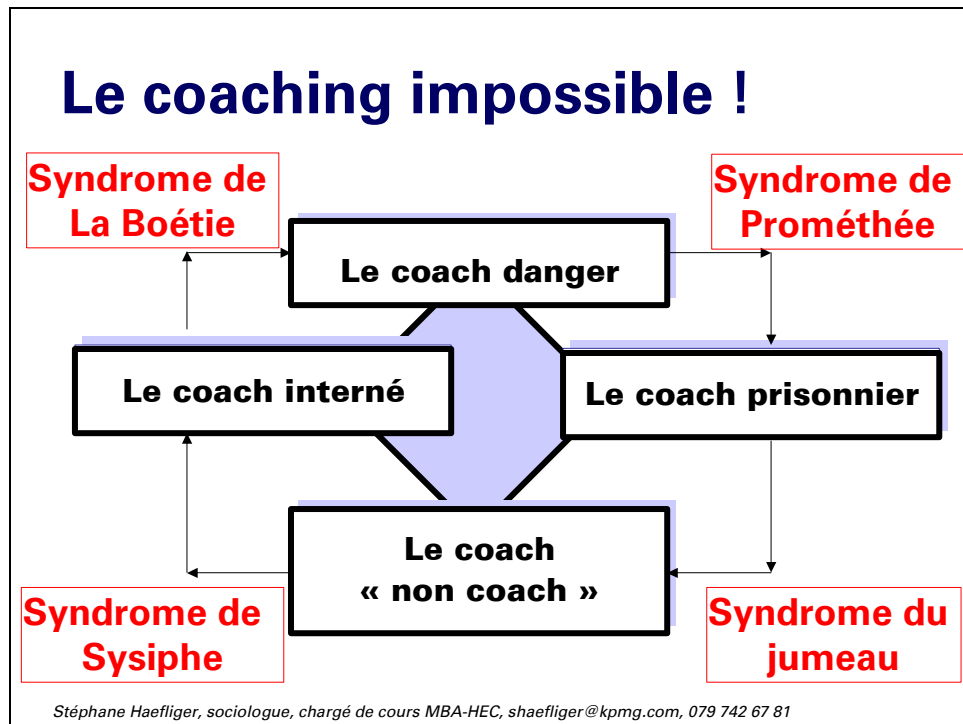
##### ***Le coach danger***

La culture administrative helvétique reste très conservatrice et les instances de contrôle et de régulation extrêmement présentes. C'est ainsi que les procédures sont nombreuses et tendent à verrouiller tous les risques de dérapage du système. Dans cet univers extrêmement balisé, le coach est perçu avant tout comme un danger par l'environnement administrato-politique. On s'en méfie. *"A Berne, les collaborateurs personnels des Ministres sont souvent les bêtes noires des Hauts-Fonctionnaires. Cela s'explique par le fait qu'ils ne résistent pas toujours à la griserie du pouvoir. Ils jouent aux contrôleurs ou distillent de petites phrases sur les prétendus désirs du chef, ou font écran"*<sup>23</sup>, précise Mario Carera, Conseiller personnel durant 8 ans de Moriz Leuenberger, ministre helvétique de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC).

Dans cet univers extrêmement balisé, le Conseiller personnel / coach est donc perçu avant tout par l'Administration comme un danger potentiel: premièrement, il est une figure par excellence du "flou professionnel" à l'identité imprécise (d'où vient-il? pourquoi a-t-il été choisi? sur quels critères, comment va-t-il agir?, lui serons-nous hiérarchiquement subordonnés?). La relation entre le cabinet politique et le coach s'opère alors, du moins dans la phase d'apprentissage, sur le registre de la méfiance (mutuelle).

Deuxièmement, le coach est un "tiers hors système", mais il est fonctionnellement intégré au système administratif: il n'est généralement pas du sérail, mais est administrativement un collaborateur interne de l'Etat. Cette posture, si elle lui donne la possibilité d'élaborer des relations de coaching et de proximité avec le Ministre (comme nous l'avons vu précédemment), est perçue comme extrêmement dangereuse par l'administration tout entière. Car le conseiller-le coach pourrait, pense-t-on, influencer aisément sur le jeu subtil des équilibres du pouvoir, patiemment constitués, au sein des équipes du cabinet et de l'Administration tout entière. Du coup, il peut apparaître pour les acteurs pérennes de l'Etat comme un concurrent déloyal<sup>24</sup>.

Il est ainsi frappé par le syndrome de Prométhée: le coach / Conseiller est perçu comme un voleur de feu. Ces enjeux spécifiques ne sont pas facilitant pour élaborer une véritable relation de coaching avec son Ministre de tutelle.



### **Deuxième raison liée à l'intensité du lien relationnel**

#### **Le coach prisonnier**

Les Ministres sont des personnages constamment courtisés. Au cœur des réseaux d'influence qu'ils influencent, ils restent malgré tout seuls, confrontés à la douloureuse difficulté de la prise de responsabilité. Le Conseiller personnel est finalement le seul collaborateur qu'ils peuvent choisir contractuellement. Le danger est alors fort simple: que le consultant du pouvoir abuse du pouvoir du consultant et, qu'il, par son influence personnelle, génère des liens de dépendances suffisamment élaborés pour que le coach devienne le double du Ministre, par un subterfuge de substitution symbolique. Cette crainte est perçue très clairement par l'Administration, comme par le Parlement, par les autres Ministres, mais aussi par tous les observateurs de l'Etat, journalistes en tête.

Ce mécanisme est renforcé par la difficulté de l'action ministérielle, par la complexité des missions administratives, par la pression constante des médias, enfin par le volume des dossiers et des urgences<sup>25</sup> à traiter. Ces éléments tendent à rapprocher inexorablement le Ministre de son Conseiller qui rapidement n'a plus la distance suffisante pour intervenir comme coach.

Ils ont alors tendance à se fondre dans une communauté de destin sous la pression des événements, ils fusionnent et ont tendance à développer des liens de dépendance. Ils se soutiennent, ils se ressemblent, ils deviennent des doubles malgré eux et sous la pression contextuelle, rendant impossible la bonne distance. Or en étant consciemment ou non sans distance critique avec son Ministre, le Conseiller personnel quitte la posture du tiers pour devenir l'ombre de celui qu'il sert. Il n'est plus "à côté" ou "avec"; il est devenu "comme".<sup>26</sup>

Le Conseiller personnel est alors frappé par le syndrome du jumeau et devient prisonnier du système qu'il a co-construit et duquel il participe.

### **Troisième raison liée au volume de travail**

#### **Le coach non-coach**

Comme nous l'avons précédemment montré, la fonction de Conseiller personnel peut inclure une relation de coaching, mais pas uniquement. A bien des égards, le Conseiller personnel gère des dossiers, conduit des missions, supervise des mandats internes. Il est donc aussi un aide de camp, mais pas uniquement, son intense relation de proximité quotidienne lui permettant de partager des réflexions sur tous les sujets d'actualité, y compris sur le fonctionnement personnel du Ministre (sa vision, ses objectifs, sa stratégie, sa gestion des conflits, son sens de l'anticipation, sa capacité à imposer des axes d'actions, etc...).

Mais lorsque le Conseiller personnel est en charge de la communication politique, par exemple, et qu'il doit rédiger 3 discours par jour, le travail sur le lien relationnel et le développement des compétences du Ministre se subordonne naturellement à la gestion du quotidien. Il ne semble donc plus véritablement en mesure de se dédier avec force sur le travail d'accompagnement, la dynamique des dossiers l'en éloignant inexorablement dans un mouvement centripète. Du coup toutes les plages de coaching planifiées sont quasi-systématiquement déplacées au profit des dossiers plus urgents. L'espace du coaching a donc tendance au fil du temps à se rétrécir comme une peau de chagrin. Le coach devient donc peu à peu non coach. Il devient, au mieux, chef de projet/adjoint ou, au pire, assistant ministériel.

Le Conseiller personnel est alors frappé par le syndrome de Sisyphe qui lui intime la mission permanente de rédiger discours et notes de synthèse dans un infini mouvement perpétuel sans autre perspective que celle du recommencement.

### **Quatrième raison liée à l'ancrage organisationnel du Conseiller / coach**

#### **Le coach interné**

La fonction de Conseiller personnel / coach interne, telle qu'elle a été décrite, est considérée comme une position fonctionnarial: même si elle n'était pas au bénéfice du statut juridique de fonctionnaire (contrat de droit privé), elle est assimilée administrativement à la cohorte des collaborateurs réguliers de l'Etat. Cette posture bien particulière n'est pas sans influence sur la nature de l'activité, car le coach interne ne bénéficie pas de la liberté de ton ou de parole du coach externe.

Or dans certaine situation, il est peut-être plus facile d'opter pour la position "d'éminence grise", de consultant ou d'assistant que pour la position de coach, parfois plus risquée ou périlleuse. Le coach interne devient alors le coach interné, qui n'ose plus, ne s'autorise plus à contredire, à proposer des scénarios infractionnels, à poser des questions indicibles, bref à mordre la main qui le nourrit.

Le Conseiller personnel est alors sous le joug du syndrome de la subordination volontaire, décrit par La Boétie.

	<b>L'impossible coaching</b>	<b>Les questionnements</b>	<b>Les syndromes</b>
1.	<b>Le coach danger</b>	<input type="checkbox"/> Le Conseiller personnel va-t-il être un écran supplémentaire entre l'Administration et le Ministre ?	Prométhée
2.	<b>Le coach prisonnier</b>	<input type="checkbox"/> Le Conseiller personnel saura-t-il garder la bonne distance minimale avec son Ministre pour élaborer une relation de coaching ?	Jumeau

3	<b>Le coach "non coach"</b>	<input type="checkbox"/> Le Conseiller personnel arrivera-t-il à conserver suffisamment de temps à consacrer au travail de coaching à l'attention de son Ministre ?	Sisyphé
4.	<b>Le coach interné</b>	<input type="checkbox"/> Le Conseiller personnel sera-t-il suffisamment libre dans son travail de coaching intégré qu'il est en tant que Ressource dans l'appareil administratif?	La Boétie

#### **4. Les 3 conditions-cadres minimales et nécessaires au développement d'une relation de coaching interne**

Quelle morale tirer de cette histoire ? Que peut-on déduire de cette réflexion sur cette pratique professionnelle ? Comment résoudre ces 4 difficultés relayées dans le cadre de ce témoignage ? Nous tenterons, dans cette partie conclusive, d'opposer à chaque difficulté identifiée les conditions-cadre qui visent à rendre le coaching politique interne possible.

##### **Première proposition**

###### **Clarifier et communiquer sur les attributs et les compétences de la fonction**

La problématique du "coach danger" peut être résolue élégamment par une communication claire sur le cahier des charges, la fonction et les activités du Conseiller personnel. Le Conseiller personnel est certes responsable de cette information, mais le Ministre et l'Administration pourraient également souhaiter, s'il tels sont leurs vœux, une clarification formelle de la fonction.

Il s'agit simplement de démythifier la fonction et de jouer la carte de la transparence vis-à-vis de l'Administration. Cette mesure éviterait le syndrome de Prométhée qui assimile le coach au voleur de feu qui parasite les jeux de pouvoir.

##### **Seconde proposition**

###### **Elaborer sur la base du cahier des charges les termes formels du contrat de coaching**

La problématique du "coach prisonnier" pourrait être solutionnée par la rédaction formelle d'un contrat de coaching et d'intervention avec un dispositif de supervision –a priori externe- à l'appui. Ce système permettrait de cultiver la frontière incompressible qui sépare les rôles avec d'éviter le piège de la fusion, du double et du jumeau.

Idem pour la problématique du coach non coach: la rédaction d'un contrat de coaching ou d'accompagnement précisant la méthodologie, le champ et le périmètre d'actions, sa durée et les résultats escomptés permettrait de préciser les attentes et de déterminer les règles du jeu.

##### **Troisième proposition**

###### **Privilégier le conseil interne et favoriser le coaching externe**

Enfin, pour résoudre la problématique du "coach interné", il conviendrait de séparer avec force les rôles et de bien distinguer le couple Conseil-Coaching. Manifestement, la fonction de Conseiller peut être habitée avec bonheur en étant intégrée en tant que telle dans l'appareil administratif. Par contre, nous préconisons que l'intervention de coaching devrait favoriser prioritairement un mandataire externe. Cette distinction apporterait certainement du confort pour toutes les parties, mais également un professionnalisme accru en terme de prestations de soutien et d'accompagnement.

	Les 4 arguments qui plaident pour l'impossible coaching	Les propositions
1.	<b><i>Le coach danger</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Pour éviter que le Conseiller / Coach soit perçu comme un danger pour l'Administration, il convient de clarifier formellement sa fonction, son périmètre d'intervention, puis de communiquer largement les compétences qui lui sont attribuées.</li> </ul>
2.	<b><i>Le coach prisonnier</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Si le Ministre souhaite développer une relation de type "coaching interne" (ce qui n'est pas obligatoire, ni même la règle), il convient de formaliser les termes du contrat de coaching               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ afin de respecter les bonnes pratiques professionnelles dédiées à ce type d'intervention</li> <li>○ et afin d'éviter de ménager suffisamment de temps pour se consacrer à cette prestation.</li> </ul> </li> <li>❑ Une supervision externe est préconisée</li> </ul>
3	<b><i>Le coach non coach</i></b>	
4.	<b><i>Le coach interné</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ D'un point de vue général, il convient de séparer l'activité de Conseil et de Coaching, le premier pouvant être internalisé, et le second de préférence externalisé.</li> </ul>

## Bibliographie indicative

### Sur la Suisse

- ❑ **Daniel Margot**, *Jean-Pascal Delamuraz, du cœur et du caractère, l'itinéraire d'un surdoué*, Ed. Favre, Lausanne-Paris, 1998, 159 p.
- ❑ **Pascal Couchepin**, *Je crois en l'action politique*, Editions l'Age d'Homme, 2002, 200 p.
- ❑ **Moritz Leuenberger**, *Conseiller fédéral, Rêveries et ordre du jour*, Editions Georg, 2001, 162 p.

### Sur la France

- ❑ **Erik Orsenna**, *Grand amour*, Editions du Seuil, 1993, 299 p.
- ❑ **Michel Fize**, *Le Cabinet*, Editions Arlea, 2001, 120 p.
- ❑ **Gérard Colé**, *Le conseiller du Prince*, Editions Michel Lafont, 1999,
- ❑ **Philippe Roqueplo**, *L'urgence et le pouvoir, enquête sur le fonctionnement des cabinets ministériels*, disponible sur le site de l'Ecole de Paris du Management, ([http://www.ecole.org/Vie\\_des\\_Affaires\\_1990\\_7.htm](http://www.ecole.org/Vie_des_Affaires_1990_7.htm))
- ❑ **Bruno Le Maire**, *Le Ministre*, récit, Editions Grasset, 2004, 272 p.
- ❑ **Dominique Chagnollaud**, *Les cabinets ministériels, côté cour...*, Editions L'Harmattan, 1999, 124 p

### Sur les Etats-Unis

- ❑ **George Stephanopoulos**, *Dans l'ombre de Clinton : une éducation politique*, First Editions, 1999, 480 pages
- ❑ **Philippe Boulet-Gercourt**, *La Machine Bush*, Editions Grasset Fasquelle, 2004, 261 p.
- ❑ **Pierre Salinger**, *Avec Kennedy*, Editions Buchet Chastel, 1995

### Dans une perspective historique

- ❑ **Régis Debray**, *Le scribe - genèse du politique*, Editions Grasset, 1980.
- ❑ **Cardinal Jules Mazarin**, *Le bréviaire des politiciens*, Arléa, 128 p.

Copyright 2003 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

**Stéphane Haefliger**  
**Sociologue**  
**Boulevard de Grancy 27**  
**1006 Lausanne**

Tél. perso: 021 617 31 55

Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: [stepcom@bluewin.ch](mailto:stepcom@bluewin.ch)

---

<sup>1</sup> Sociologue et chargé de cours dans le MBA-HEC ainsi qu'en faculté de psychologie de l'Université de Lausanne, Stéphane Haefliger est consultant pour le cabinet KPMG en Suisse romande. Il a notamment publié *La Société d'excommunication* (Editions Monographic, 1997, disponible sur le site <http://www.monographic.ch/>) ainsi qu'un article critique sur les récentes évolutions du management (Monde diplomatique, août 2004, disponible en ligne sur <http://www.monde-diplomatique.fr/>).

<sup>2</sup> Lire par exemple François Délivré, *Le métier de coach*, Editions d'Organisation, 2004, 466 p.; Gilles Forestier, *Regards croisés sur le coaching*, Editions d'Organisation, 2002, 323 p.

<sup>3</sup> Il convient d'emblée préciser la sémantique de la fonction: l'intitulé administratif de la fonction renvoie à Collaborateur personnel. Or dans les échanges quotidiens, cette fonction est évoquée systématiquement –comme magnifiée par les échanges sociaux– sous la dénomination de Conseiller personnel.

<sup>4</sup> Nous renvoyons à l'intervention de François Délivré, "Légitimité du coach, légitimité du coaching", lors du 1<sup>er</sup> colloque national de la Société Française de coaching, Paris Défense, 29 janvier 2005.



- <sup>5</sup> Lire à ce sujet l'ouvrage de Robert Damien, *Le Conseiller du prince, de Machiavel à nos jours*, Editions Presses universitaires de France, collection *Fondement de la politique*, 2003, 444 p.
- <sup>6</sup> Nous renvoyons à la conférence que Philippe Biéler, conseiller d'Etat honoraire, a présentée à la Société romande de coaching en date du 19 janvier 2005 dans laquelle il témoigné de son expérience de "coaché". Se référer à l'url: <http://www.srcoach.ch/fr/Manifs/BielerP.html>.
- <sup>7</sup> Pierre-Yves Maillard, conseiller personnel du Ministre socialiste Jean-Jacques Schwaab (élu en 1994 à la tête du Département de l'Instruction publique et des cultes), a également accédé dix ans plus tard au rang ministériel, puisque M. Maillard a été élu Conseiller d'Etat en charge du Département de la santé et de l'action sociale en 2004. Roger Nordmann, conseiller personnel du même Ministre a, quant à lui, été élu Conseiller national la même année (se référer à <http://www.roger-nordmann.ch/presse/24h%207.8.04.pdf>).
- <sup>8</sup> Dominique Chagnollaud, *Les cabinets ministériels, côté cour*, Editions L'Harmattan, 1999, 124 p.
- <sup>9</sup> Citons l'incontournable et magnifique Erik Orsenna, *Grand amour*, Editions du Seuil, 1993.
- <sup>10</sup> George Stephanopoulos, *Dans l'ombre de Clinton : une éducation politique*, First Editions, 1999, 480 p.; Daniel Margot, Jean-Pascal Delamuraz, Editions Favre-24h00, 1998, 160 p.; Bruno Le Maire, *Le Ministre, récit*, Editions Grasset, 2004, 272 p.
- <sup>11</sup> Michel Fize, *Le Cabinet*, Editions Arléa, 2001, 120 p.
- <sup>12</sup> Cardinal Jules Mazarin, *Le bréviaire des politiciens*, Editions Arléa, 128 p.
- <sup>13</sup> Relevons que la Ministre fédérale des Affaires étrangères Micheline Calmy Rey a choisi de publier une offre d'emploi dans la presse pour repourvoir le poste de Collaborateur personnel.
- <sup>14</sup> *"Cela fait quelques décennies que les Conseillers fédéraux ont pris pour habitude d'engager des collaborateurs personnels. Personne ne conteste le fait que le choix de ces collaborateurs se base sur les préférences personnelles de chaque membre du gouvernement"* in <http://www.udc.ch>, Service de presse du 27 janvier 2003.
- <sup>15</sup> Raphaël Saborit, conseiller personnel du ministre fédéral helvétique Pascal Couchepin, explique: *"Très vite, notre condamnation commune des extrêmes de droite ou de gauche, notre goût du débat d'idées nous ont liés"* in Ludovic Rocchi, "Le fou du roi s'en va; Raphaël Saborit, les confidences de l'homme de Couchepin" in *Le Matin*, 6 février 2005, p. 8.
- <sup>16</sup> Ludovic Rocchi, "Le fou du roi s'en va; Raphaël Saborit, les confidences de l'homme de Couchepin" in *Le Matin*, 6 février 2005, p. 8 (citation aménagée).
- <sup>17</sup> Se référer à Jocelyn Roachat, *Les spin doctors, le triomphe des manipulateurs de médias*, in *L'Hebdo*, 13 janvier 2000.
- <sup>18</sup> Erik Orsenna, *Grand amour*, Editions du Seuil, 1993, p. 15.
- <sup>19</sup> *"La crise Swissair (ex-compagnie nationale helvétique d'aviation) représente sans doute l'épisode le plus chargé de souvenirs classés confidentiels. Mais, en Suisse, la part d'ombre liée au pouvoir est bien plus mince qu'ailleurs, du fait de notre système qui dilue et équilibre les pouvoirs"* in Ludovic Rocchi, "Le fou du roi s'en va; Raphaël Saborit, les confidences de l'homme de Couchepin" in *Le Matin*, 6 février 2005, p. 8.
- <sup>20</sup> Sur la présence des spin doctors en Suisse, lire Catherine Bellini, "Honteux ou ludiques, ils sont aussi parmi nous" in *L'Hebdo*, 13 janvier 2000.
- <sup>21</sup> in Daniel Margot, Jean-Pascal Delamuraz. *Du caractère et du cœur, l'itinéraire d'un surdoué*, Editions Favre, 1998, pages 58-59.
- <sup>22</sup> Définition proposée par la Société française de coaching sur son site <http://www.sfcoach.org/>
- <sup>23</sup> in Denis Barrelet, "Mario Carera, l'éminence grise (du Ministre) Leuenberger, tire sa révérence" in *Le 24Heures*, 27-28 mars 2004, p. 7.
- <sup>24</sup> L'extrait de l'article de presse suivant démontre bien toute l'ambiguïté de la fonction: *"Mario Carera avait pour mission de suivre de près le dossier des services publics, de l'énergie, de l'environnement, de la communication. L'a-t-il bien fait ? Il ne veut pas se parer des plumes du paon. Il refuse de se considérer, lui et ses collègues conseillers personnels, comme des conseillers fédéraux de l'ombre. Mais si la Suisse romande est plutôt bien lotie dans le domaine des trains à grande vitesse internationaux, ou si EnergieSuisse n'a pas complètement passé à la trappe lors du dernier exercice d'économies, ou si les services postaux ne sont pas démantelés à un rythme plus grand encore, l'influence de Mario Carera n'y est pas absolument étrangère. "Les gens ne se rendent souvent pas compte à quoi ils ont échappé, et ce que nous avons réussi à sauver leur paraît tout à fait normal", commente-t-il."* in *24h00*, 27-28 mars 2004, p. 7.
- <sup>25</sup> Lire à cet égard le texte de Philippe Roqueplo, EHESS, *L'urgence et le pouvoir*, enquête sur le fonctionnement des cabinets ministériels, disponible sur le site de l'Ecole de Paris du Management, ([http://www.ecole.org/Vie\\_des\\_Affaires\\_1990\\_7.htm](http://www.ecole.org/Vie_des_Affaires_1990_7.htm)).
- <sup>26</sup> Se référer au texte d'André Gavillet, "Réforme du gouvernement: le Conseil fédéral exhause son trône" in *Domaine public*, no 1449, 3 novembre 2000, dans lequel la position de Ministre délégué ou Alter ego (super-conseiller personnel) est évoquée.