



L'accompagnement humain au sein du réseau des chambres d'agriculture

Décembre 2013

Nathalie DARRAS (Chambre d'agriculture d'Ille-et-Vilaine)

Remerciements

A toute l'équipe qui se mobilise depuis de nombreuses années sur ces questions, mais aussi aux nouveaux sur la thématique qui apportent de nouvelles préoccupations, visions

Merci à l'équipe relations humaines de Bretagne

Merci à Gaël qui m'a apporté son soutien tout au long de ce travail court dans le temps mais dense

Merci à tous ceux qui m'ont fait confiance pour conduire cette nouvelle étape dans l'avancée vers plus d'humain dans notre accompagnement du monde agricole.

Sommaire

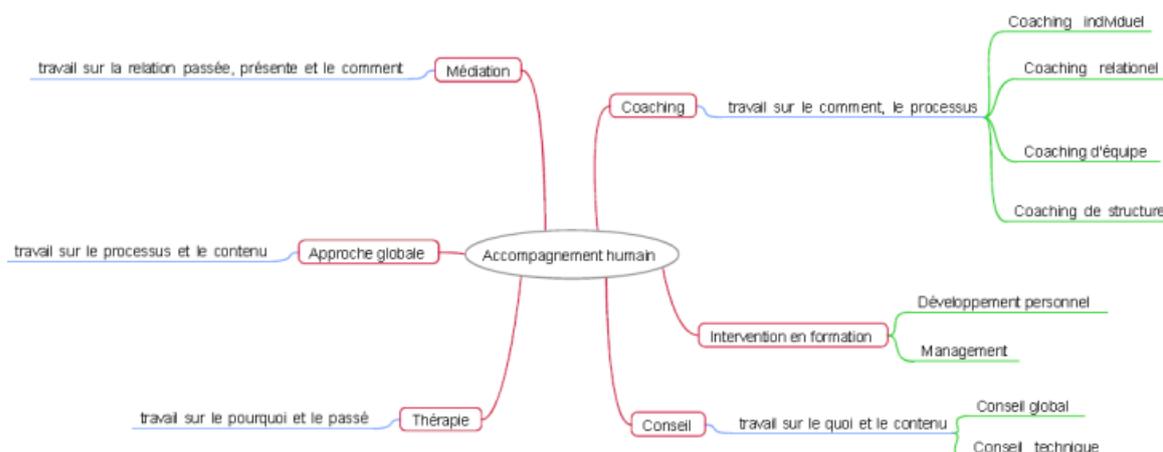
Table des matières

<u>1. LA COMMANDE</u>	4
1.1. L'HISTORIQUE	4
1.2. LES ATTENDUS :	4
1.3. LES DIFFERENTS ACTEURS ET LEURS ATTENTES	5
<u>2. LA METHODOLOGIE D'ETUDE</u>	7
2.1. LA NOTION D'ACCOMPAGNEMENT HUMAIN	7
2.2. L'IDENTIFICATION DES ACTEURS	8
2.3. L'ENQUETE AUPRES DU RESEAU DES CHAMBRES D'AGRICULTURE	8
2.4. L'ARTICULATION AVEC L'ENQUETE ORGANISATION DU TRAVAIL	9
<u>3. LES RESULTATS DE L'ETUDE</u>	10
3.1 LES TYPES D'ACTIVITE	10
3.1.1 LE COACHING	10
3.1.2 LA MEDIATION	12
3.1.3 LE CONSEIL EN RELATIONS HUMAINES	13
3.1.4 LES FORMATIONS EN RELATIONS HUMAINES	13
3.1.4 LES AUTRES PRESTATIONS	15
3.2 UNE LOCALISATION CONTRASTEE DES EXPERIENCES EN FRANCE	16
3.3 UNE PROBLEMATIQUE APPREHENDEE DE FAÇON DIFFERENTE	16
3.4 LES LIMITES DE L'ENQUETE	16
<u>4. L'ANALYSE, LES QUESTIONS</u>	17
4.1 OU COMMENCE ET OU S'ARRETE L'ACCOMPAGNEMENT HUMAIN AH?	17
4.2 LES ATTENTES DES OPERATEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT HUMAIN	18
4.3 L'ARTICULATION AVEC D'AUTRES APPROCHES	19
4.4 LES PRINCIPAUX FREINS AU DEVELOPPEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT HUMAIN	20
<u>5. UN PLAN D'ACTIONS POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT HUMAIN DANS LE RESEAU DES CHAMBRES D'AGRICULTURE</u>	20
LA FINALITE : ETRE EXCELLENT DANS NOS REPONSES AUX PROBLEMATIQUES HUMAINES RENCONTREES PAR LES ACTIFS AGRICOLES	21
5.1 LEVER LES FREINS	21
5.2 LA BOITE A OUTILS POUR FACILITER LE DEVELOPPEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT HUMAIN DANS LE RESEAU DES CHAMBRES	21
5.3 IDENTIFIER 3 A 4 PRODUITS ACCOMPAGNEMENT HUMAIN DANS LE RESEAU CHAMBRE	21

1. La commande

1.1.L'historique

Depuis quelques années déjà, des conseillers des chambres d'agriculture se sont formés aux questions de l'humain. Certains ont suivi des formations longues de coach, de médiateurs, d'autres ont suivi les formations proposées par le réseau GAEC et Société. Se sentant isolés sur cette thématique, certains ont sollicité Résolia pour bénéficier d'une formation, mettre en place un réseau, établir des échanges. Concrètement, une action de formation-action a été mise en place en mars 2012 avec l'appui d'Eric Charbonnier de TRAME. Il s'agissait au cours de cette formation de préciser les activités des uns et des autres en matière d'accompagnement humain, de préciser les notions de coaching et de conseil, de repérer des expériences à développer, de constituer un réseau. Cette formation a mobilisé 15 participants des chambres d'agriculture et a abouti à un projet de repérage des expériences en accompagnement humain dans le réseau des chambres d'agriculture. Un article a été publié dans la revue des chambres d'agriculture, un second dans la revue travaux et innovations de mars 2013 (voir documents annexés)



Le groupe après avoir travaillé sur le schéma précédent a porté auprès de l'APCA son souhait de poursuivre le travail engagé. Une demande auprès du CASDAR pour une action mutualisée a ainsi été proposée fin 2012. Un appel à intention a été lancé au sein du réseau des chambres d'agriculture pour lequel une dizaine de réponses ont été proposées. L'appel à intention est fourni en annexe.

1.2. Les attendus :

Extrait de l'appel à intention précisant les objectifs et contenus de la mission

Cette mission nationale a pour objectifs de :

- recenser les compétences en matière d'accompagnement humain et de coaching d'agriculteurs au sein du réseau des Chambres d'agriculture ;
- réaliser une étude sur les conditions et les modalités de prise en compte de cette dimension humaine dans toutes les formes de conseil aux agriculteurs, ainsi que sur les compétences à mobiliser.

Dans ce cadre, cette mission consistera à :

1. définir l'accompagnement humain et son articulation avec le conseil aux agriculteurs ;
2. établir les enjeux du développement de l'accompagnement humain pour l'offre de conseil des Chambres d'agriculture ;
3. recenser les compétences en accompagnement humain (auprès des agriculteurs) au sein des Chambres d'agriculture ;
4. identifier les actions de conseil intégrant déjà ce type d'accompagnement dans le réseau des Chambres d'agriculture ;
5. identifier les facteurs positifs et limitants au développement de l'accompagnement humain au sein de l'offre de conseil des Chambres d'agriculture ;
6. proposer des recommandations pour développer l'accompagnement humain au sein de l'offre de conseil des Chambres d'agriculture.

Lors de la consultation, il a pu être précisé que l'étude ne concernait pas exclusivement les activités de conseil, comme peut le laisser apparaître la formulation ci-dessus, mais également les prestations de formation, de coaching ou de médiation.

1.3. Les différents acteurs et leurs attentes

Dans les premières étapes du travail, on a pu constater que les points de vue sur cette activité variaient suivant les fonctions.

Ainsi, **les experts de l'accompagnement humain** impliqués dans la phase préalable à l'étude recherchaient une reconnaissance de l'activité d'accompagnement humain au sein du réseau, ainsi que les moyens pour mieux la faire connaître et la développer.

Les commanditaires de l'APCA service entreprise et Resolia souhaitaient aussi, à travers cette étude, repérer des postures d'accompagnement, des contenus, des compétences à transférer à d'autres domaines d'intervention. Ainsi, les travaux conduits dans le cadre de l'opération « conseillers demain, accompagner la réduction des produits phytosanitaires » s'inscrivent particulièrement dans cette vision du métier de conseiller, où la posture d'accompagnement devient essentielle.

Sommaire de la boîte à outils conseillers demain

DES OUTILS POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

- ✓ IDENTIFIER LES LEVIERS DE MOTIVATION
- ✓ COMPRENDRE LES ATTITUDES FACE AUX CHANGEMENTS
- ✓ FACILITER LE CHANGEMENT

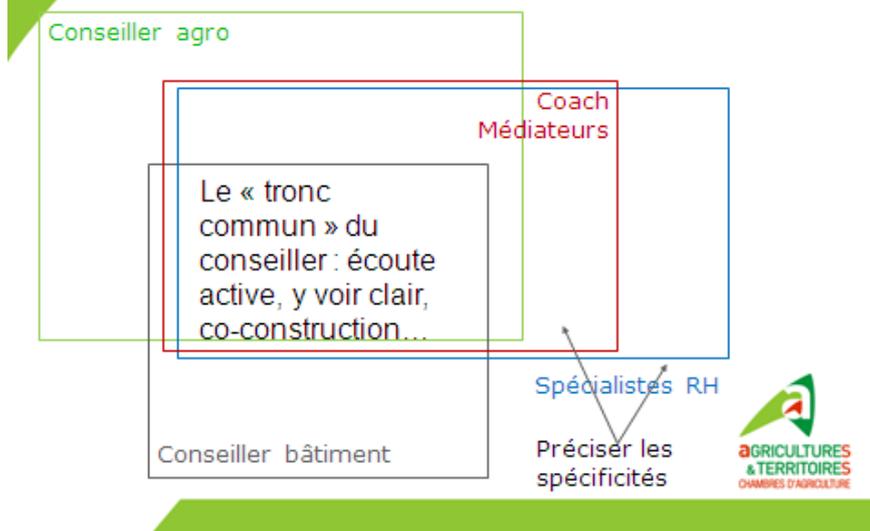
DES OUTILS POUR GERER LA RENCONTRE

- ✓ CO-CONSTRUIRE ET ACCOMPAGNER LA PRISE DE DECISION
- ✓ PREPARER SA COMMUNICATION
- ✓ ANIMER UNE REUNION

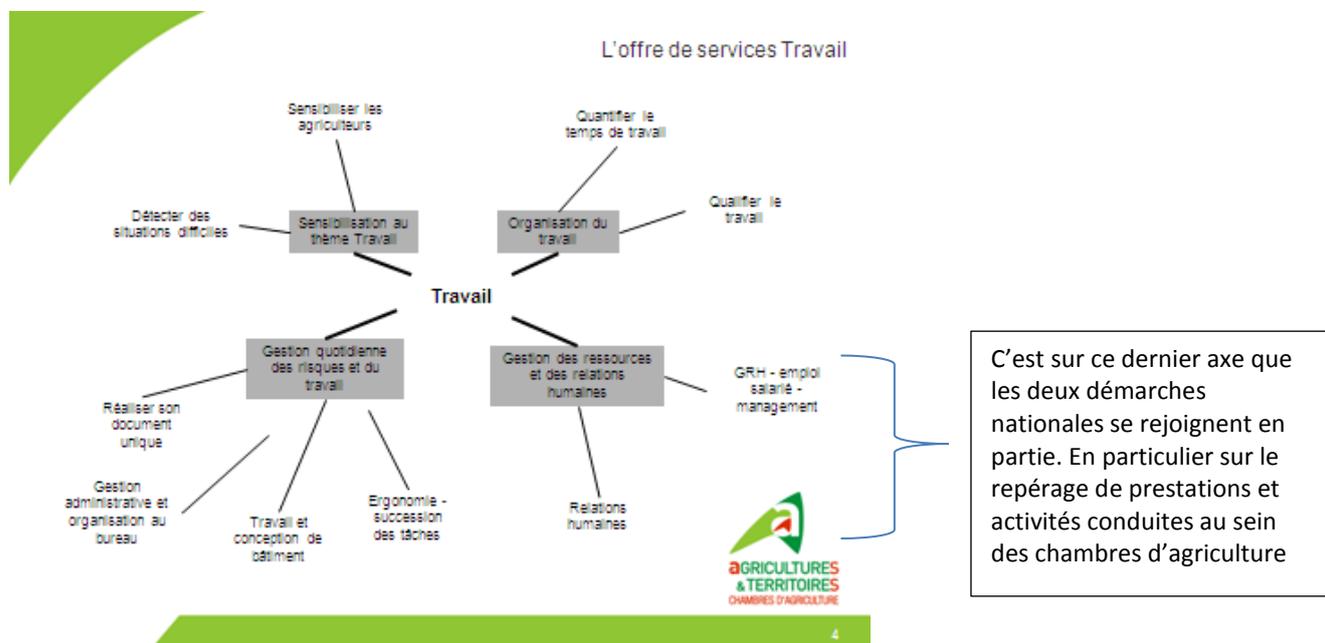
DES OUTILS POUR S'AJUSTER PENDANT LA RENCONTRE

- ✓ ADAPTER SON MODE D'ACCOMPAGNEMENT
- ✓ PRATIQUER L'ECOUTE ACTIVE
- ✓ AJUSTER SA POSTURE

Une posture d'accompagnement centrale, les attentes APCA



Dès le mois de mai 2013, de nouveaux interlocuteurs sont apparus indirectement sur cette question de l'accompagnement humain. En effet, dans la continuité du RMT travail en élevage, un groupe porté au niveau national par le service élevage de l'APCA a souhaité lancé une enquête sur les activités de conseil en organisation du travail conduit au sein du réseau des chambres d'agriculture. **Les relais travail** identifiés par région ont classé les activités de conseil en organisation du travail autour de 4 axes, dont un nommé « gestion des ressources et des relations humaines »



Production groupe national organisation du travail

En fin de période d'étude, on a également pu repérer une dernière piste convergente sur l'accompagnement humain avec la **mise en place de l'offre commune de services**

2. La méthodologie d'étude

2.1. La notion d'accompagnement humain

Dès les premiers échanges, la question de la définition de l'accompagnement humain a été posée. L'appel à intention et le projet d'étude ont été élaborés à partir des travaux du groupe des experts en accompagnement humain qui ont servi de support pour préciser les types d'activité qui se retrouvent dans l'accompagnement humain. Globalement nous proposons de parler d'une offre de service plutôt que de conseil, cela permet d'intégrer également les formations ou le coaching.

La médiation : La médiation doit permettre de renouer le dialogue entre personnes en difficulté de communication avec l'aide d'un tiers, le médiateur. On se situe dans une posture active, pédagogique (contrairement au coaching), le médiateur aide à décoder, comprendre les sous-entendus, il reformule, dédramatise les échanges, ...La médiation intervient quand il y a le feu

Le Coaching : il s'agit d'un **accompagnement** au changement. La première étape concerne la définition des objectifs du coaching. On accompagne la personne à atteindre ses objectifs (un pas à pas avec le coaché, c'est le coaché qui trouve ses propres réponses aux questions humaines qu'il se pose). Il n'y a pas de rendu sur un coaching. La prestation s'inscrit dans une durée, il y a un début et une fin. La supervision garantit le processus de coaching. Le coaching ne peut pas s'envisager quand tout va mal, quand il y a le feu.

Le conseil en relations humaines : Souvent on retrouve un diagnostic, ainsi que des préconisations, un plan d'actions. Il peut s'appuyer sur des méthodes de co-construction avec définition des objectifs du conseil par le commanditaire. Un suivi peut être proposé

L'approche globale : Sur ce point nous avons eu du mal à identifier un type de prestation. On parle plus d'une méthode d'intervention transversale de l'exploitation intégrant la dimension humaine ou d'accompagnement stratégique et cette question est précisée ci-dessous.

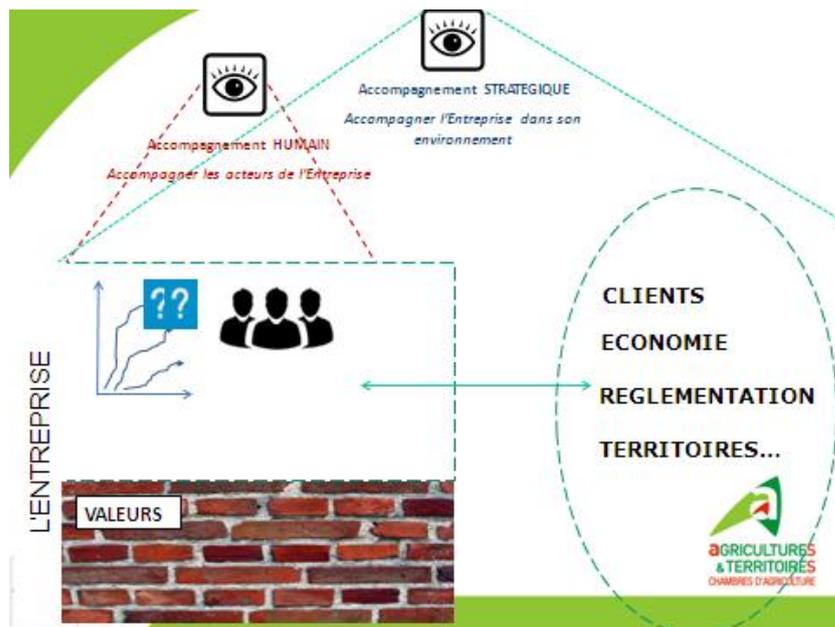
La formation en relations humaines : Formation en développement personnel, communication, management, relations entre associés, gestion de conflit, gestion du stress...

Nos travaux d'étude ont conduits à préciser ces éléments de définition. D'une part en interrogeant cette première approche, d'autre part en prévoyant d'étudier les réalisations du réseau des chambres pour ajuster la définition ou la dénomination, aux activités développées par les chambres d'agriculture. Globalement les éléments de définition précédents permettent de préciser différentes activités.

Nous avons retenu le principe **d'une prestation centrée sur la personne ou les personnes, avec plutôt une posture d'accompagnement que de conseil**. Des propositions de définition ont ainsi été proposées et amendées par le groupe des experts :

- ✓ « l'AH est centré sur la (ou les) personne (s) dans son (leur) contexte professionnel pour renforcer celle(s)-ci dans son (leur) autonomie » (Bertrand de Lacheisserie CA28).
- ✓ « L'AH a pour objet l'accompagnement d'un agriculteur, et/ou toute personne, et/ou un groupe de personnes du milieu professionnel agricole, pour l'aider à atteindre ses objectifs, à répondre à ses problématiques, en mettant en œuvre des moyens et une méthodologie visant à renforcer son autonomie. » (Didier Sol CA47)

En ce qui concerne l'approche globale ou l'accompagnement stratégique, un travail a également été réalisé avec l'appui de conseillers en accompagnement stratégique pour distinguer la part centrée sur la personne, qui représente une partie de l'accompagnement stratégique.



Production Véronique Vannier, Annette Hurault, Nathalie Darras, CA35

2.2. L'identification des acteurs

Un des premiers axes de travail consistait à identifier des intervenants sur les questions d'accompagnement humain au sein des chambres d'agriculture. Les candidatures de l'appel à intention ont permis d'identifier de nouveaux interlocuteurs venant compléter le fichier des conseillers formés en mars 2012.

Le groupe de relais travail a permis également d'identifier de nouvelles personnes.

Le repérage s'est poursuivi avec l'identification des thèmes de formation développés par le réseau des chambres d'agriculture et des intervenants des chambres d'agriculture mobilisés sur ces questions (catalogues de formation ou sites des chambres d'agriculture présentant les activités)

Cette étude s'est appuyée sur la participation d'un groupe d'experts en accompagnement humain qui s'est réuni à 3 reprises et a également fourni des contacts et informations sur les actions conduites par les Chambres d'agriculture.

Par ailleurs, Résolia et GAEC et société ont pu identifier des conseillers qui se sont formés chez eux sur les questions de relations humaines.

Parallèlement un espace collaboratif a été ouvert sur OPERA en accompagnement de l'étude et les personnes qui le souhaitaient ont pu y participer. Dans le wiki de cet espace collaboratif, une liste de conseillers par département et par région a été complétée progressivement.

Cette liste a été le support pour passer à la deuxième phase de l'étude, soit l'enquête sur les prestations réalisées par les chambres. Il ne s'agit pas d'une liste qualifiée, mais d'un support à l'envoi de l'enquête. On a ainsi en fin 2013, 107 personnes identifiées dans cette liste.

2.3. L'enquête auprès du réseau des Chambres d'Agriculture

L'enquête visait le repérage d'expériences, de prestations conduites dans les départements ou les régions. Une fiche d'expérience a été proposée, complétée. Elle a été diffusée par mail aux différentes personnes du fichier ainsi qu'à 340 anciens stagiaires Résolia ayant suivi des formations sur les sujets suivants dans les 3 dernières années : analyse transactionnelle, coaching, médiation, résistance aux changements, gestion des conflits, des situations difficiles, partage des pratiques en accompagnement humain

1. Type d'activité : coaching, médiation, conseil en relations humaines, formation en relations humaines, autre
2. Intitulé de la prestation
3. Département ou région de mise en œuvre
4. Contact avec coordonnées
5. Objectifs de la prestation
6. Description sommaire (dont durée)
7. Nombre de prestations réalisées par an
8. Tarif de la prestation
9. Financement public, si oui, lesquels
10. Public principal, qu'est-ce qui amène le public à solliciter la prestation ?
11. Recrutement du public
12. Références, méthodes, outils utilisés
13. compétences nécessaires
14. Clés de réussite
15. Difficultés rencontrées

L'enquête était directement complétée sur Google drive, ce qui a permis de disposer d'un tableau récapitulatif des réponses en direct. Une remise en forme des 54 fiches complétées a ensuite été réalisée. Ces dernières sont toutes disponibles dans l'espace collaboratif accompagnement humain d'OPERA.

2.4. L'articulation avec l'enquête organisation du travail

Nous l'avons évoqué précédemment, un groupe national sur l'organisation du travail a été lancé en mai 2013. Un des objectifs de ce groupe était de préciser et faire connaître les activités développées par les chambres d'agriculture autour de l'organisation du travail. Dans cette approche organisation du travail on identifiait un item gestion des ressources et des relations humaines. Il a donc été convenu que les deux enquêtes se complèteraient sur cet aspect. On a fourni les données de l'enquête accompagnement humain pour le groupe travail et l'identification de relais travail par région a également permis de repérer des personnes ressources dans les départements pour réaliser le travail sur l'accompagnement humain. Lors d'une réunion de travail en juillet 2013, les différents contenus de l'enquête ont été comparés, voilà les questions retenues dans l'enquête organisation du travail.

Items de l'enquête organisation du travail : Thèmes, sous-thèmes (si besoin), prestations et services, Qu'est-ce que ça veut dire ? Chambre (s) où se pratique ce service ? Nom donné à cette prestation ? Contact ? Forme, entrée : exploitation et/ou filières, déroulé très sommaire, durée globale du service – prestation, les outils utilisés ? Public concerné ? Clés de réussite du service - prestation ? Compétences nécessaires ? Exemple ?

Les résultats de cette enquête ont donné lieu à un recueil d'expériences qui, du fait de l'intégration des résultats de l'enquête sur l'accompagnement humain, fait apparaître de nombreuses expériences autour des relations entre associés ou de l'accompagnement en termes de management. Ce recueil d'expériences a été présenté et diffusé lors de la réunion nationale organisation du travail du 14 novembre 2013 à l'APCA.

La complémentarité c'est également poursuivi dans l'organisation de cette journée qui a permis de mettre en valeur des expériences en accompagnement humain.

3. Les résultats de l'étude

3.1 Les types d'activité

Nous avons classé dans le cadre de l'enquête, les activités autour de 5 types d'activité : coaching, médiation, conseil en relations humaines, formation en relations humaines, autre.

Nous avons collecté 54 fiches d'expériences disponibles sous l'espace collaboratif Opéra « accompagnement humain ». C'est d'abord l'activité formation qui ressort avec 28 fiches expériences en formation, puis le conseil avec 11 expériences et ensuite on comptabilise 6 expériences en médiation, 6 expériences en coaching et 9 autres.

Nous présenterons ici les résultats de chacun.

3.1.1 Le coaching

Nous proposons ici un tableau récapitulatif des 6 expériences identifiées. Il semble que ces expériences sont peu nombreuses, que leur développement est souvent lié au coach, à ses compétences, sa reconnaissance, son implication sur cette activité. Toutefois, les objectifs de ces prestations et les éléments qui incitent des actifs agricoles à solliciter cette prestation correspondent à une évolution de notre contexte qui nous conduit à regarder cette approche de façon approfondie. Ainsi Résolia a mis en place une formation sur la posture de coach à l'intention des conseillers d'entreprise ou conseillers stratégiques. Ainsi une des réponses à l'enquête met-elle en avant les outils du coaching au service du conseil, sans pour autant constituer une prestation de coaching. Un gros travail sur la définition du coaching a été conduit avec l'appui des experts. Des documents de références sur ce type d'activité sont introduits en annexe à ce rapport.

	Ce qui amène à la prestation	Les objectifs	Nb de prestations par an	tarif	Financement complémentaire	Public touché	Références, outils, méthodes	compétences	Clés de réussite	Difficultés rencontrées
1	Questionnement sur les motivations, le projet, problèmes particuliers	Accompagner le changement	3	63€/ h ou 450€/ jour	non	Tout public	PNL, AT, systémie	coach	Le temps	C'est de la psychologie, on a du boulot nous !, le linge sale se lave en famille, ça va passer, il n'y a pas de solutions, on a tout essayé
2	Besoin d'éclaircissement personnel Difficultés dans vie personnelle, incompréhension des proches	Accompagner le changement S'ouvrir à de nouvelles perspectives Accompagner des évolutions personnelles, familiales ou professionnelles	0 en 2013	600€	non	Agriculteur en société, évolution sociétaire, choix de vie	Travail sur les valeurs, Les croyances, les talents, les niveaux logiques	Coach, travail personnel sur l'écoute, travail personnel permanent	Pratiquer, pratiquer	Manque de pratique, pas de démarche de recrutement (pris par le quotidien)
3	Gagner en bien-être et en sérénité au quotidien	Lever les croyances ou les freins entretenus de manière à donner envie de se « projeter »	5 formations par an	?	VIVEA	Jeunes installés Associés employeurs agriculteurs en difficulté	?	?	Etre soi-même dans un état de sérénité permettant d'aller sans risque au cœur des problématiques des clients, être spécialisé dans l'approche humaine	
4	Affiner leur projet en trouvant ses propres solutions, gagner en confiance Pour des porteurs de projet	Vérifier que son projet correspond à ces attentes, aider à franchir les étapes des cycles du changement, affiner son projet	1 début de l'action	Gratuit	Conseil régional	Porteurs de projet d'installation	Cycle du changement, étapes du deuil, visualisation...	Posture de coach	Un contrat clair entre coach et coaché Une bonne formation de coach	Proposer le service avec des mots simples qui donnent envie d'y aller
5	Envisager un nouveau projet professionnel, gérer une transition, prendre une décision, dénouer une situation	Accompagner la réalisation de votre objectif, redonner du sens à vos actions, retrouver une dynamique	5	68€/h HT	non	Agriculteurs-trices à mi carrière (40-50 ans)	Reformulation, questionnement, PNL, AT, CNV, métaphore du client...	Etre praticien coach	La motivation du client à trouver et mettre en œuvre une solution à sa problématique	Faire connaître et donner envie aux agriculteurs d'avoir recours au coaching
6	"le dernier recours" 1° entretien gratuit	Accompagner la personne dans son projet personnel et/ou professionnel	1 à 5	55€/h HT	non	agri diff transmission travail en couple	PNL, AT processus global coaching supervision formation régulière			faible demande difficulté de transcription besoin-demande

3.1.2 La médiation

	Ce qui amène à la prestation	Les objectifs	Nb de prestations par an	tarif	Financement complémentaire	Public touché	Références, outils, méthodes	compétences	Clés de réussite	Difficultés rencontrées
1	conflit	accompagner les groupes dans la gestion des conflits	5	63€/ h ou 450€/ jour	non	Tout public	PNL, AT, systémie	médiateur	Le temps	« C'est de la psychologie, on a du boulot nous ! », « le linge sale se lave en famille », « ça va passer », « il n'y a pas de solutions, on a tout essayé »
2	Confiance à la structure Chambre d'Agriculture Confidentialité. Connaissance des exploitations (notion d'expertise dans ce domaine) Regard extérieur.	Déterminer des causes et origines du ou des conflits Créer ou réécrire le règlement intérieur. Si nécessaire aider à la restructuration de la société ou à sa dissolution	2 à 3				Formation en conseil d'entreprise et gestion des conflits		Objectifs clairs et confiance réciproque	Pas de désir d'aboutissement et pas de concessions.
3	Rétablir la communication entre les associés Lutter contre les conséquences d'un conflit interne : perte d'efficacité pour l'entreprise, souffrance pour les associés et leur entourage proche	mettre en place les éléments pour construire un espace de dialogue et créer les conditions pour que les associés puissent trouver une solution commune.	Nouvel le prestation	1905 € HT, 282€ pour la société	Oui, conseil général et CA	Tout type de société	la méthode "Gaec et sociétés" basée sur l'écoute, la reformulation	L'empathie Le recul et l'expérience (connaître les bases relationnelles du fonctionnement en société et avoir rencontré différentes situations)	La neutralité et la confidentialité Il s'agit également de bien poser le cadre de l'intervention dès le départ	Un sujet tabou dans beaucoup d'exploitations : on ne veut pas montrer que l'on fait face à des difficultés relationnelles Il faut que tous les associés soient favorables à la démarche
4	Améliorer les relations entre associés	Résoudre les conflits Faire s'exprimer les associés et faire partager leurs ressentis Réaliser un contrat de progrès dans la communication, l'organisation du travail pour améliorer les relations Accompagner la séparation		80€/ heure		Agriculteurs en sociétés Jeunes installés en société	Accompagnateurs accrédités par Gaec et Sociétés	En accompagnement humain	Respect de la charte de déontologie Certaine maturité dans les relations humaines	
5	Difficultés de relations : Société, retrait d'associé Cédants - repreneurs	Renouer le dialogue, la communication pour recaler le fonctionnement humain de la société ou se séparer			non	Agriculteurs en société Cédant - repreneur	Conduite médiation, communication non violente	Médiation – analyse de pratiques, Conduite de partenariat, Travail sur l'engagement	Communication sur le relai, Médiation en amont des conflits	Médiation trop tardive Faire vivre les partenariats
6	Rupture de dialogue entre associés – volonté de l'un d'eux de sortir de la société Le manque de communication devient insupportable et crée des problèmes dans la marche de l'entreprise	Renouer le dialogue, comprendre les besoins de chacun, Faire émerger des solutions	2-3	533€/ jour	non	Associés Membres de la même famille	formation école des médiateurs en CNV en cours + coaching	Clarification des faits, écoute, reformulation, synthèse, gestion des émotions, impartialité	L'engagement de chaque personne	Obtenir le consentement de chacun à réaliser une médiation

Là également, on comptabilise 6 expériences, spécifiques à cette activité qui permet de traiter les conflits et de renouer le dialogue. Il s'agit d'une prestation très spécifique qui fait appel à des formations et des compétences particulières surtout mobilisées dans le cadre des relations entre associés.

3.1.3 Le conseil en relations humaines

Sur ce type de prestation nous avons pu repérer 11 expériences dont 9 concernent le conseil relationnel entre associés : pour intégrer un nouvel associé (dans le cadre de l'accompagnement de l'installation), pour rechercher un nouvel associé et l'accueillir, pour gérer des difficultés relationnelles au sein d'une société. Les tarifs sont variables, de 184 € H.T. à 1850€ (pour 3 associés). Globalement on constate un accompagnement financier dans la plupart des cas avec le Conseil Régional, le Conseil Général parfois l'Etat (PIDIL, France Agrimer, complément de DJA) et aussi très souvent la Chambre d'agriculture.

Le nombre de réalisations reste limité (3 expériences n'ont pas précisé ces informations), de 2 prestations par an à 20 dans un département, pour une moyenne de 8 prestations par an (avec 3 expériences à moins de 5 prestations par an).

Parmi les 11 expériences, 2 intègrent la GRH, le management. Pour aller plus loin dans l'analyse de ces cas, vous pourrez trouver les fiches expériences détaillées en annexe.

3.1.4 Les formations en relations humaines

Nous avons identifié 28 formations sur les relations humaines. Voici un tableau de présentation synthétique de ces formations :

	titre	public	durée	Nombre/ an	tarif
1	Préserver et améliorer les relations humaines en société	Porteurs de projet en société	2 jours	80 stagiaires	50€
2	Travailler ensemble, des clés pour réussir	Porteurs de projet et nouvel associé	2 jours	2	gratuit
3	L'installation en société : les aspects humains	Porteurs de projet	1 jour	?	10€
4	Travailler en société	Porteurs de projet	3 jours	3-4 et 50 personnes	87€
5	Construire un projet commun en vue d'un regroupement d'exploitations	Agriculteurs ou porteurs de projet	3 jours	1	60€
6	Développer ses compétences pour réussir le projet de regroupement	Futurs associés	3 jours	1	230€
7	Construire ses relations en société	Porteurs de projet et associés	3 jours	7-8	63€
8	Bâtir son projet de société	Porteurs de projet et associés	1,5 jour	5	gratuit
9	Réussir sa mise en société	Porteurs de projet et associés	2 jours	?	Forfait installation
10	Trouver sa place en société agricole	Porteurs de projet et associés	2 jours	2-3	298.9
11	Développer ses compétences en communication et dynamique relationnelle pour réussir ensemble	Porteurs de projet et associés	3 jours	1	402,50€

	titre	public	durée	Nombre/ an	tarif
12	Travailler en groupe et entretenir de bonnes relations, management, gestion du temps, mieux se connaître pour mieux communiquer, négocier ses achats et ses ventes (basé sur la personnalité)	Porteurs de projet, employeurs, associés, salariés...	...		
13	Rôle et compétences du chef d'entreprise	Porteurs de projet	4 heures	5-6	gratuit
14	Conduite du management	employeurs	2 jours	2	70€
15	Formation employeurs salariés	employeurs	2 jours	1	80€
16	Gestion des ressources humaines	Employeurs et second d'exploitation	2,5 jours	1	350€
17	Gestion des conflits et gestion du stress (2 Formations différentes de 2 jours)	Employeurs, associés, femmes	2 jours	2	280€
18	Etre responsable d'équipe en maternité Etre salarié de remplacement	Salariés d'exploitation	2 jours	1/1	?
19	Vers la qualification maître d'apprentissage	maîtres d'apprentissage	2 jours	2-4	gratuit
20	Vers la qualification maître d'apprentissage	maîtres d'apprentissage	2 jours	1	70€
21	Inventer sa retraite en toute sérénité	Agriculteurs-trices proches de la retraite	4 jours	1	180€
22	Se préparer à transmettre et nouveau projet de vie	Agriculteurs en fin de carrière	3 jours	?	105€
23	Donner un second souffle à sa vie professionnelle	Personne en questionnement sur le projet professionnel	6 jours	1	200€
24	Communication, gestion des conflits	Tout public	2 jours	8	?
25	Des générations qui travaillent ensemble et ça marche, moins de stress pour un meilleur équilibre de vie, gagner du temps, rebondir face à l'imprévu...	Porteurs de projet, associés, employeurs	2 jours en moyenne	?	30€/ jour
26	Co-développement	Tout type d'agriculteur	5 jours	1	?
27	"Quand le bonhomme va tout va !"	Tout public	?	5	?
28	Accompagnement au changement de pratiques (certiphyto)	conseillers	1 jour	5-6	720€/ jour

Prêt de 40% de l'offre de formation identifiée concerne les relations humaines entre associés. Une partie de cette offre s'adresse à de futurs associés en particulier dans le cadre de l'installation. C'est justement le dispositif de personnalisation du parcours de formation des porteurs de projet avec un entretien de positionnement qui permet souvent un bon taux de recrutement sur ces questions.

Les formations en management sont plus limitées. Elles concernent 14% de l'offre sans compter les formations des maîtres d'apprentissage, mais donnent souvent lieu à 1 ou 2 stages par an.

On trouve également des formations en développement personnel, communication qui concernent un public plus large.

3.1.4 Les autres prestations

Ces autres prestations repérées concernent pour la plupart l'accompagnement des agriculteurs en difficulté. Elles intègrent une approche humaine dans l'accompagnement de la personne et de son projet d'entreprise. On a au total dénombré 9 prestations :

	Ce qui amène à la prestation	Les objectifs	Nb de prestations par an	tarif	Financement complémentaire	Public touché	Références, outils, méthodes	compétences	Clés de réussite	Difficultés rencontrées
1	Bilan pour trouver des pistes d'évolution	Accompagner les agriculteurs en difficulté		gratuit	FSE, CG	Agri diff	Diagnostic technico-économique	Techniques, économiques et sociales	Le partenariat entre organismes complémentaires	
2	Difficultés financières	Analyser le fonctionnement, identifier l'origine des difficultés, définir des nouveaux objectifs pour améliorer la situation financière, chiffrer le projet	20 à 30	gratuit	Etat, CG	Agri diff	Approche globale, outils de diagnostic AED, référentiel des réseaux d'élevage	Conduire un entretien, écouter, mettre en confiance, élaborer un diagnostic global, réaliser une étude prévisionnelle	Implication de l'agriculteur	Procédure souvent subie
3	Difficultés financières	Accompagner les agriculteurs en difficulté	?	510€/j	Etat (300€)	Agri diff	Diagnostic technico-éco, financier, plan de financement	Ecoute, empathie, négociation	Relation de confiance, transparence avec les partenaires	Manque de repères sur les RPS (risques psycho-sociaux), prendre du recul
4	Demande du CG	Accompagner vers une sortie du RSA	10	gratuit	CG, MSA, FEDER	Agri diff	Ecoute active, reformulation, méthode d'accompagnement à la prise de décision, références technico-éco	Besoin de travailler avec les compétences de savoir-être du public	Donner confiance en la personne et l'entreprise	Peu de maîtrise et de prise en compte des questions de savoir-être
5	Sortir du non-dit et de la crise	Prévenir les conflits, créer les conditions d'un fonctionnement relationnel harmonieux, établir un plan de progrès	1 à 2	460H.T.	CA	Associés en crise relationnelle	AT, méthode GAEC et société	Ecoute, non jugement, reformulation, bienveillance	Formation de l'intervenant, supervision, confidentialité	Pas de temps consacré à l'accompagnement relationnel dans le poste
6	Donner du souffle à sa vie professionnelle	Faire le point sur son projet professionnel et le redéfinir	5 à 10	100€	CG	Agri diff ou en questionnaire	Méthode du bilan professionnel	Gestion des compétences, écoute, reformulation	Etre à l'écoute, faire la distinction entreprise/entrepreneur	mobilisation
7	Tester un projet d'installation	Accompagner l'installation en société, HCF	6	gratuit	CR	Porteur de projet	AT, CNV	Reformulation, écoute, relationnel		

A part une expérience qui rejoint les propositions de conseil en relations humaines, les autres propositions sont vraiment plus d'approche globale et montre plutôt que la dimension relationnelle, humaine est au cœur des problématiques de projet personnel ou professionnel.

3.2 Une localisation contrastée des expériences en France

On a pu constater des disparités entre régions sur le développement de ces activités.

Tout d'abord certaines régions n'ont pas d'interlocuteurs identifiés sur ces questions lors de l'étude mi 2013. C'est le cas pour : l'Alsace, la Corse, l'Auvergne, la Franche-Comté, la Picardie et l'Île-de-France.

D'autres régions semblent plus impliquées c'est le cas notamment de l'Aquitaine, la Bourgogne, la Bretagne, le Centre, le Champagne, le Limousin, la Normandie, les Pays de Loire, Poitou-Charentes et Rhône-Alpes.

Certaines régions ou certains départements se sont organisés, souvent avec l'appui des collectivités locales (les financements publics complémentaires sont mobilisés dans 90% des prestations hors formation) pour développer la dimension humaine en conseil et/ou en formation. On peut ainsi constater que quelques chambres d'agriculture ont présenté plusieurs fiches d'expériences (sans toujours toutes les détailler).

C'est à la fois, la dynamique des collectivités locales qui semble impulser cette thématique, dans un territoire, une chambre d'agriculture, mais c'est aussi très lié aux intervenants spécialisés formés et reconnus ou à une logique professionnelle qui souhaite répondre à une problématique locale par l'accompagnement humain (cas de l'Aquitaine par exemple).

Par ailleurs, lorsque l'on compare les appartenances aux réseaux Chambre, CER ou FDSEA pour les stagiaires des formations mises en place par GAEC et Sociétés sur les relations humaines, on constate souvent une répartition en creux. Ainsi, on ne trouvera pas de conseillers chambre, là où les conseillers FDSEA ou CER sont particulièrement impliqués et inversement. Il y a une répartition des marchés entre ces 3 principaux opérateurs au niveau local. Les chambres d'agriculture sont toutefois plus nombreux à suivre les formations GAEC et société, viennent ensuite les FDSEA et enfin les CER.

Au niveau national, les 3 principaux opérateurs de ces questions d'accompagnement humain sont TRAME, GAEC et société et la FNSEA (dimension emploi)

3.3 Une problématique appréhendée de façon différente

Dans les régions ou les départements, on identifie souvent en premier lieu les chambres d'agriculture (relations humaines en société), mais aussi les FDSEA (emploi) et les CER. Depuis peu des Civam, des Afocg se mobilisent sur ces questions, les universités et les centres de formation, aussi avec les licences pro notamment.

On constate que la dimension humaine est appréhendée dans différentes situations et de façons diverses:

- Autour de l'emploi : le recrutement, l'embauche, la communication, la motivation, la répartition des tâches, la délégation, la gestion des conflits... Mais aussi le caractère juridique et fiscal de l'emploi
- Autour de l'organisation du travail : la gestion du temps, les choix de gestion de la main-d'œuvre, la répartition des tâches et des responsabilités, mais aussi la communication...
- Autour de la stratégie d'entreprise : les valeurs portées au sein de l'entreprise et par les différents membres de l'entreprise, les choix entre s'associer, embaucher, déléguer, se moderniser...
- Autour de la personne: partir de la personne, de son projet personnel et professionnel, de son fonctionnement relationnel, de ses capacités relationnelles et de communication.

3.4 Les limites de l'enquête

Cette enquête a surtout permis de repérer des expériences, de mieux appréhender l'ampleur de ces activités d'accompagnement humain. Le fichier des personnes identifiées est à affiner en particulier, certains doivent être vérifiés, les domaines d'intervention des personnes reste à compléter, ainsi que les coordonnées.

Les fiches d'expériences ont toutes été prise en compte, le niveau d'information est variable d'une fiche à l'autre. Un travail d'approfondissement sur certaines expériences ou sur certaines organisations locales serait intéressant pour avancer sur ces activités.

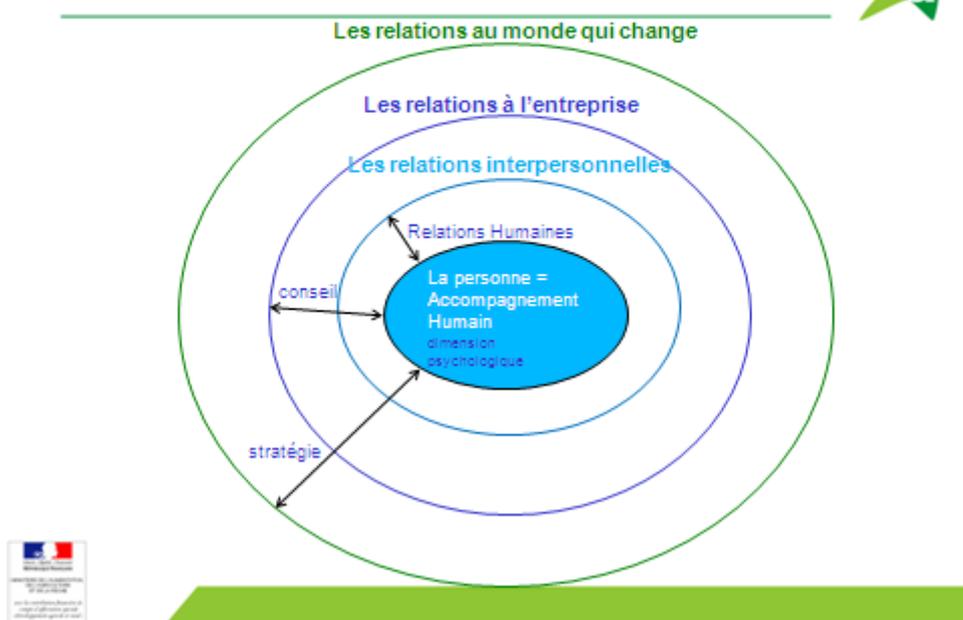
4. L'analyse, les questions

4.1 Où commence et où s'arrête l'accompagnement humain AH?

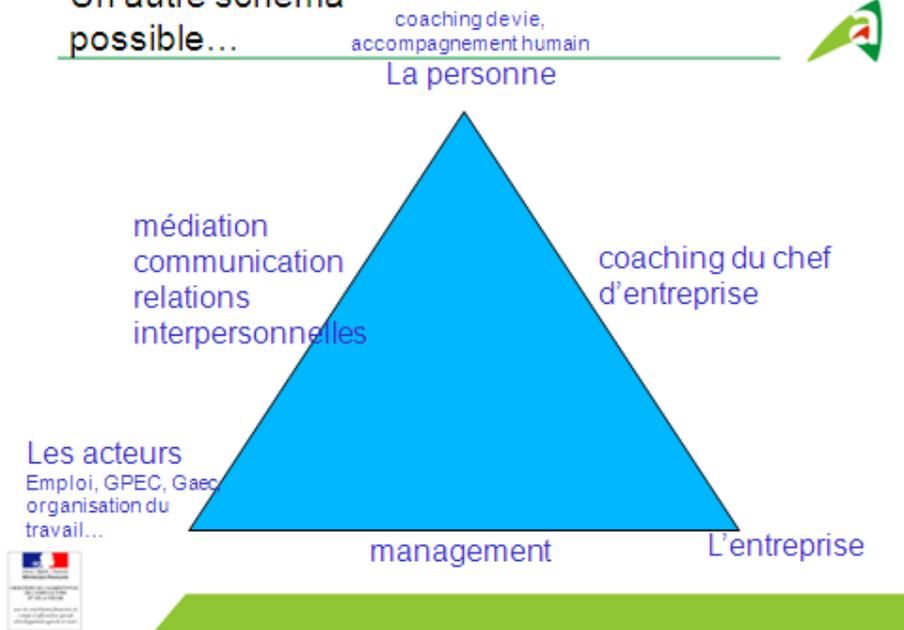
En reprenant une définition proposée en début de rapport « L'AH a pour objet l'accompagnement d'un agriculteur, et/ou toute personne, et/ou un groupe de personnes du milieu professionnel agricole, permettant d'atteindre ses (ou leurs) objectifs, de répondre à ses (ou leurs) problématiques, en mettant en œuvre des moyens et une méthodologie visant à renforcer son (ou leur) autonomie. », on constate une approche très centrée sur la personne qui ne correspond pas toujours aux expériences présentées ci-dessus.

On a donc tenté d'approfondir notre analyse en s'appuyant de schémas. Le schéma suivant met vraiment l'accent sur l'accompagnement humain comme approche centrée sur la personne exclusivement. Dans ce schéma, on ne retrouverait que le coaching sous le vocable accompagnement humain. Ainsi, la médiation se situerait déjà dans le second cercle, relations humaines. On limiterait beaucoup l'activité d'accompagnement humain conduite dans les chambres d'agriculture avec un tel schéma.

Un schéma possible



Un autre schéma possible...



Nous sommes donc partis sur une nouvelle représentation, qui permet de caler les interactions entre la personne, les acteurs de l'entreprise et l'entreprise elle-même et de situer différents type d'activité, le coaching, le management, la médiation, la communication et les relations interpersonnelles.

Là encore, on peut constater qu'accompagnement humain est très proche de coaching. On peut toutefois repérer d'autres activités. C'est peut-être la dénomination accompagnement humain qui est trop restrictive pour intégrer des préoccupations nouvelles.

4.2 Les attentes des opérateurs de l'accompagnement humain

La dimension humaine devient le nouveau facteur limitant pour les entreprises agricoles avec les problématiques de renouvellement, les évolutions sociologiques des exploitations et l'agrandissement des structures : problèmes de main d'œuvre, de relations entre associés, de projet de vie et de gestion du temps, de communication.

Les attentes et les questions sont très différentes suivant les interlocuteurs, ainsi :

Les experts, les spécialistes de l'accompagnement humain :

- Besoin d'échanges, de références partagées
- Besoin de reconnaissance de l'expertise au sein de l'entreprise, des départements voisins, de la région ou du national
- Besoin de développer le marché interne (chambre d'agriculture) en accompagnement humain

Les accompagnateurs, formateurs ou conseillers :

- Besoin de compétences, d'échanges d'expériences, d'outils,
- Besoin de positionnement de leur activité AH dans l'entreprise
- Besoin d'un appui en termes de communication, promotion, sensibilisation sur l'AH

Les chefs de service, les directions :

- Besoin de clarification (où commence cette activité, comment s'articule-t-elle aux autres?)
- Besoin de précisions sur le marché (Existe-t-il? Quelle ampleur? Comment l'appréhender? Quelle articulation avec les partenaires?)
- Besoin de choix en termes de moyens humains (Qui et combien former? Quelle articulation avec la posture du conseiller d'entreprise ? Avec les autres activités?...)

Les centres de formations :

- Besoin de proposer et de réaliser de nombreuses formations
- Affirmer leur positionnement, leurs spécificités, valeur ajoutée, se différencier

Les élus des chambres d'agriculture :

- Anticiper les besoins d'accompagnement des agriculteurs, mieux appréhender les évolutions et les besoins à venir, apporter les bonnes réponses aux actifs agricoles.
- Etre accompagner en tant qu'élus (coaching ?)

Les actifs agricoles :

- Besoin d'être accompagné en situation de crises ou à des moments clé de mutation de l'entreprise ou de la personne
- Besoin d'être rassuré par rapport à la dimension personnelle, à la confidentialité,
- Besoin de nouvelles compétences, de repères comportementaux et de communication

On constate ainsi que la définition et le plan d'actions doit prendre en compte les attentes des différents opérateurs au service des actifs agricoles pour lesquels la dimension humaine, souvent mise en retrait jusque-là, devient un nouveau facteur limitant.

4.3 L'articulation avec d'autres approches

Cette dimension humaine devient un incontournable à différents niveaux, on l'a déjà vu : Pour réfléchir sa stratégie, en particulier dans le cadre d'une société, pour cadre son projet professionnel, pour préparer la définition d'un profil de poste lors d'une embauche, pour réorienter son activité, pour négocier, pour communiquer avec les différents acteurs qui entourent l'entreprise...

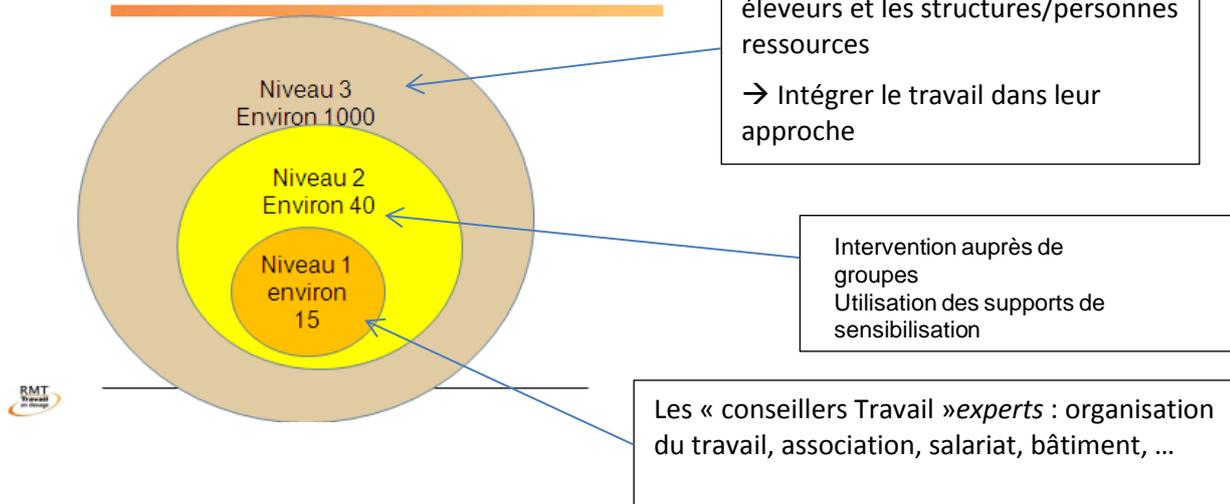
C'est ainsi que Résolia dans la définition des compétences du conseiller demain, identifie notamment les points suivants :

- Connaissance de soi-même, de sa posture et relation de conseil,
- Capacité à écouter et à accompagner un individu ou un collectif dans le changement.

On parle de posture d'accompagnateur, plutôt que de conseiller ou d'expert. On développe des formations qui permettent de transférer des outils du coaching au conseil.

On constate toutefois que les référents en accompagnement humain actuels ont suivi des formations longues et structurantes, que la supervision est essentielle pour garder distance et neutralité dans une approche humaine. Il faudra veiller à ne pas jouer aux apprentis sorciers sur ces sujets intimes. Le spécialiste des relations humaines ou de l'accompagnement humain maîtrise et mobilise des compétences et des outils spécifiques pour apporter un accompagnement. Même si certains de ces outils comme l'écoute active ou la reformulation constituent des compétences de base du conseiller d'entreprise, on doit absolument délimiter les activités de chacun. La culture de la dimension humaine dans le projet d'entreprise, dans l'animation représente un axe de travail important pour améliorer la qualité des accompagnements apportés aux agriculteurs et pour différencier l'offre des chambres d'agriculture. Un travail de sensibilisation, d'outillage en ce sens devient nécessaire. Parallèlement, il faut aussi structurer une articulation des niveaux de compétences avec des complémentarités d'acteur à l'image de l'organisation de la région Picardie sur l'organisation du travail.

Vip : 3 niveaux d'intervenants de terrain



4.4 Les principaux freins au développement de l'accompagnement humain

On a pu les appréhender à l'étude des expériences et lors de différents échanges.

On retrouve la difficulté concernant la définition et le « où cela s'arrête-t-il ? », « où cela débute-t-il ? » que l'on évoque dans le paragraphe précédent. Comment valorise-t-on, parle-t-on de ces prestations ? Cela rejoint aussi les questions de vocabulaire, de valeur ajoutée du service, pas toujours facile à valoriser. Comment se fait le lien de cause à effet dans un accompagnement humain ? Qu'a vraiment apporté l'accompagnateur ?

Par ailleurs, on a pu le lire dans les synthèses des fiches d'expériences qu'il faut parfois vaincre les réticences de nos clients à parler de l'intime, de sujets tabous, ou enfouis, on lit ainsi les citations suivantes : « C'est de la psychologie, on a du boulot nous ! », « le linge sale se lave en famille », « ça va passer », « il n'y a pas de solutions, on a tout essayé ».

Les relations humaines relèvent des sciences dites « molles », alors que la culture agricole et des chambres d'agriculture est avant tout scientifique. Là encore, il faudra vaincre des résistances d'une part et d'autre part réussir à faire reconnaître les compétences et expériences spécifiques de l'accompagnement humain. On ne s'improvise pas intervenant dans ce domaine.

Enfin le développement de telles activités au sein des chambres d'agriculture nécessite une organisation des moyens humains, des recrutements, des formations spécifiques qui peuvent représenter un investissement assez lourd, dans une période de restructuration financière.

5. Un plan d'actions pour le développement de l'accompagnement humain dans le réseau des Chambres d'Agriculture

Pour avancer sur un plan de développement un travail a été conduit lors d'une réunion de travail associant des experts de l'accompagnement humain, un Directeur de Chambre d'agriculture sensible au nouveau facteur limitant de l'humain, un spécialiste du marketing, un spécialiste des formations Résolia. Après une présentation des éléments de l'étude, des éléments de définition, de contexte, nous avons travaillé autour de 4 temps suivants : lever les freins, identifier une boîte à outils, identifier les éléments d'un projet de développement, notamment les 3 ou 4 produits à développer dans le réseau des chambres d'agriculture.

Ces différents éléments serviront de support pour poursuivre le travail engagé dans le cadre du PDAR 2014-2020, en particulier dans le cadre de :

- La fiche Action Élémentaire 1 : stratégie, pilotage et management d'entreprise,

- Objectif Opérationnel 2 : Améliorer et adapter le conseil d'entreprise à une vision stratégique de l'entreprise (juridique, économique, formation sociétaire, GRH...)
- Tâche 6 : développer l'accompagnement humaine au sein du conseil aux entreprises agricoles

La finalité : Etre excellent dans nos réponses aux problématiques humaines rencontrées par les actifs agricoles

Ce qui nous conduit à développer les axes de travail suivant :

- Lever les freins identifiés (ex. une thèse en sociologie...)
- Proposer une boîte à outils et une cartographie des compétences
- Développer 3 « produits » accompagnement humain au niveau national

5.1 Lever les freins

- Affiner la connaissance des rapports humains dans le monde agricole et la communication sur le sujet (en travaillant avec un élève en master de socio par exemple...)
- Mieux identifier, valoriser les résultats des prestations, disposer de témoignages
- Parler concret, travailler le vocabulaire (à adapter en fonction du public)
- Développer le management transversal au niveau des chambres (accompagnement des managers, objectifs de projet et pas de service) pour favoriser la prescription croisée, grâce notamment à la diffusion d'expériences, de méthodes au sein des chambres sur ces organisations, au développement de formations de type cap management, à la diffusion d'expériences réussies de chambres d'agriculture autour de l'AH (entretien y voir clair, structuration de la prescription croisée...)
- Développer la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), les articulations de compétences en interne (les différents niveaux d'expertise, les dimensions géographiques adaptées (un coach par région?))
- Proposer des organisations géographiques et un travail en réseau en s'appuyant des expériences existantes.
- Communiquer en interne auprès des conseillers sur l'AH : Les rassurer sur la prestation réalisée, mieux faire connaître les outils spécifiques et les réussites de l'AH (en passant par le prescripteur), appliquer certains outils auprès des prescripteurs pour mieux leur faire connaître, fixer des objectifs de prescription croisée.
- Faire du benchmarking (CCI/CMA) : Repérer les intervenants extérieurs actuels, analyser leur profil et valeur ajoutée par rapport à l'interne, analyser plus en détail le marché, les produits, les concurrents
- Accompagner le développement de compétences en AH dans les chambres d'agriculture avec l'appui de Résolia

5.2 La boîte à outils pour faciliter le développement de l'accompagnement humain dans le réseau des chambres

- Identifier les familles d'outils, de méthodes : connaissance de soi (PNL, MBTI, AT), de communication (CNV, process com, TKI), de sensibilisation (autodiagnostic, vidéo, témoignages), de diagnostic RH, de management (embauche, relations entre associés...), médiation, gestion de conflits, coaching,
- description et présentation des outils (compétences nécessaire, dans quelle situation les mobilise-t-on?)
- cartographie des compétences internes
- Présentation d'expériences locales (département, région...) : origine, organisation des moyens humains, analyse, appui au transfert.

5.3 Identifier 3 à 4 produits accompagnement humain dans le réseau chambre

Définir des produits au niveau national avec :

- un contenu (valorisant la boîte à outils)
- une démarche marketing
- une organisation commerciale
- Quelques exemples

Renforcer les compétences managériales des agriculteurs

- Accompagner les relations entre associés
- Accompagner des choix en termes d'organisation du travail et RH
- Accompagner les chefs d'entreprise dans la mise en œuvre de leur projet d'entreprise
- Accompagner le changement

Identifier les bons niveaux ou moyens d'intervention pour la mise en place ou la création du produit

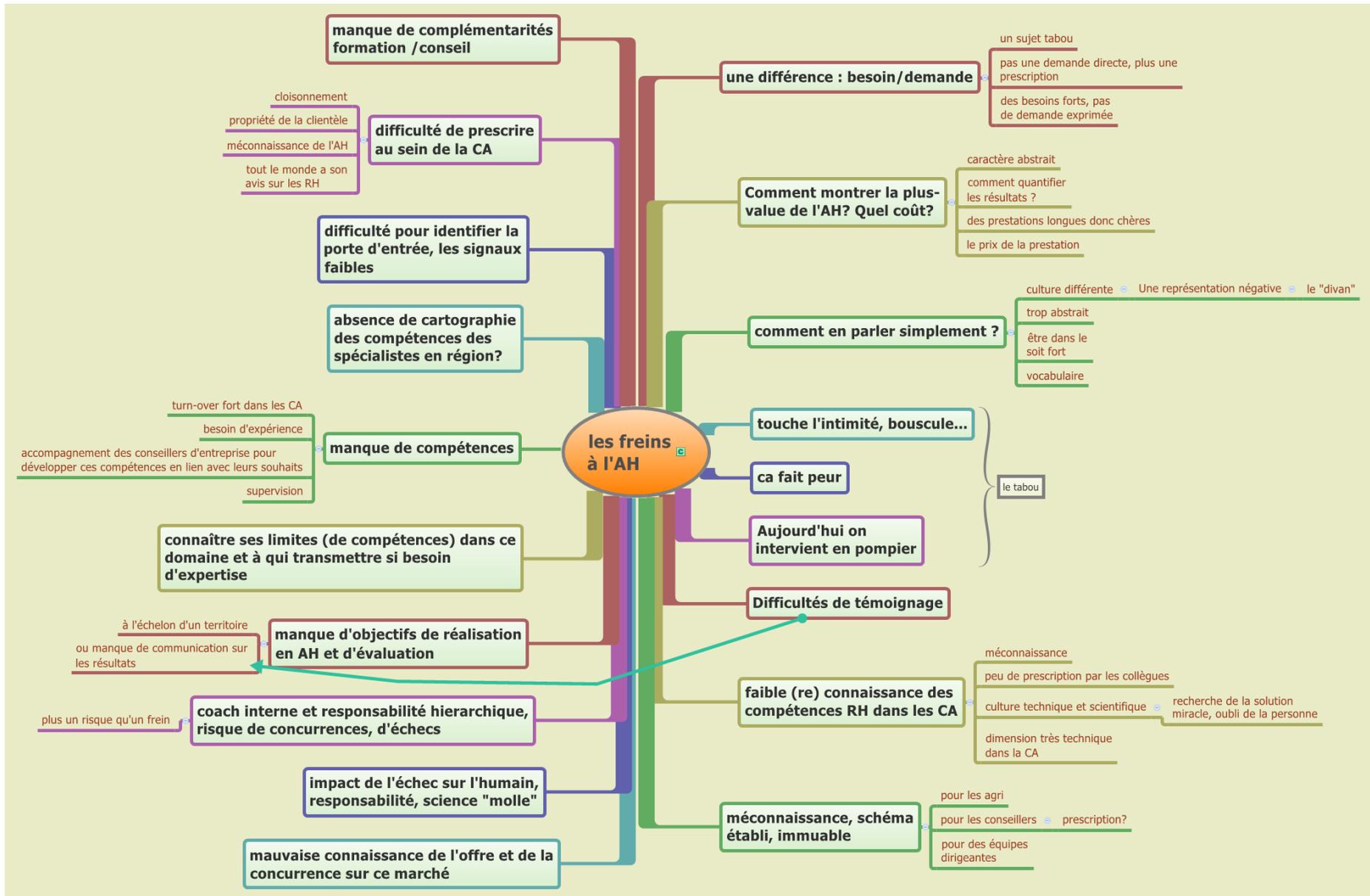
- Information
- Analyse-diagnostic
- Formation
- Conseil
- Accompagnement
- complémentarité des différentes modalités d'intervention et capacité d'adaptation en fonction des besoins ou de la situation, par exemple pour un produit autour de la réglementation : il faut de l'information + de l'accompagnement individuel pendant un an + de la formation.

Cette dernière étape de travail pourrait s'envisager dans le cadre pourquoi pas de l'offre commune de services.

ANNEXES

Annexe I : Les freins à l'accompagnement humain (...)	P 24
Annexe IV : fiche de recueil d'expériences (exemple) (...)	P 25
Annexe VI : « C'est du coaching / ça n'est pas du coaching ! » Atelier de François Delivré	P 27
Annexe VII : Diaporama précision coaching / thérapie/ conseil-Nadine Casanova coach	P 38

Annexe I : Les freins à l'accompagnement humain





Etude Accompagnement humain 2013

Recensement des prestations

Type de prestation (rayer mentions inutiles) :

- Médiation
- ~~Coaching~~
- ~~Formation en relations humaines~~
- ~~Conseil en relations humaines~~
- ~~Autre : (précisez)~~

Intitulé de la prestation

Médiation

Département ou région de mise en œuvre

xxxxx

Contact avec coordonnées

Xxxx
Xxxx
Xxxx
Xxxx

Qu'est ce qui amène les agriculteurs à solliciter cette prestation ?

- Rétablir la communication entre les associés
- Lutter contre les conséquences d'un conflit interne : perte d'efficacité pour l'entreprise, souffrance pour les associés et leur entourage proche

Objectifs de la prestation

Dans les sociétés en crise, mettre en place les éléments pour construire un espace de dialogue et créer les conditions pour que les associés puissent trouver une solution commune.

Description sommaire (dont durée)

Deux phases :

- une étape d'entretien individuel avec chacun des associés. Il s'agit d'identifier les enjeux par l'écoute et de faire émerger les points de rapprochement
- une étape collective avec tous les membres. Il s'agit d'explorer les solutions possibles, de choisir la (ou les) solution (s) puis de rédiger les termes de l'accord

Il faut compter 1 intervention pour la phase 1 puis 2 interventions pour la phase 2
Il est ensuite proposé une étape de suivi pour contrôler la mise en place des actions et pour opérer des éventuels ajustements (non compris dans la prestation de base).

Combien de prestations sont vendues chaque année ?

Nouvelle prestation

Tarif de la prestation

1905 € HT

Cette prestation mobilise-t-elle des financements complémentaires ?

- Oui :
- ~~Non~~

Si oui, préciser les financements (origine et part du financement)

xxxx : 1371,60 €

xxxx : 251,40 €

Soit un coût net de 282 € pour la société

Public le plus souvent touché

Quel(s) type(s) d'agriculteur : jeune installé, agriculteur en société, employeur, agriculteur en difficulté, etc.

Tous les types de sociétés agricoles

Recrutement du public

Bouche à oreille, réseau, presse, brochure de communication, etc.

- Bouche à oreille (prescription par d'autres collègues)
- Article de presse

Références, méthodes, outils utilisés

- Utilisation de la méthode "Gaec et sociétés" basée sur l'écoute, la reformulation, ...

Compétences nécessaires

- L'empathie
- Le recul et l'expérience (connaître les bases relationnelles du fonctionnement en société et avoir rencontré différentes situations)

Clés de réussite

- La neutralité et la confidentialité
- Il s'agit également de bien poser le cadre de l'intervention dès le départ

Difficultés rencontrées

- Un sujet tabou dans beaucoup d'exploitations : on ne veut pas montrer que l'on fait face à des difficultés relationnelles
- Il faut que tous les associés soient favorables à la démarche (sinon elle est vouée à l'échec)

« C'est du coaching / ça n'est pas du coaching ! »

Atelier de François Delivré Colloque national SF Coach

Juillet 2007

Préambule

Mon propos, dans cet atelier, est de faire avancer notre réflexion sur la question des limites de notre métier de coach en entreprise.

Je commencerai par la question des limites du métier en tant que tel. Puis nous verrons comment le concept d'autonomie permet de mieux discerner la maturité d'un coach par rapport aux limites professionnelles.

I - L'épineux problème des limites

I. 1 – Poser des limites n'est pas facile

Pour aborder cette question peu évidente, commençons par ce qui m'est arrivé au printemps dernier. J'avais reçu un coup de fil d'un journaliste qui voulait une interview non pas sur le coaching, mais sur la négociation¹.

« Je voudrais votre analyse et vos conseils, me dit-il. Nous avons sélectionné sept cas de femmes désemparées devant une difficulté de négociation. »

Notre entretien commença et tout se passa bien jusqu'au premier cas dans lequel une jeune femme disait « *J'ai très peur de ma violence verbale, elle n'est jamais constructive, éclate et s'éparpille comme une bombe à clous...* »

« D'où vient le problème de cette femme ? me demanda le journaliste.

- Je n'en sais rien, lui répondis-je, je ne suis pas psychologue.

- Mais vous devez bien avoir une idée ? »

J'eus quelques difficultés à lui faire accepter mes limites professionnelles. « Autant je peux expliquer ce qui manque à cette femme pour bien négocier, lui dis-je, autant il m'est impossible de savoir d'où vient sa difficulté. Je ne connais pas son histoire et même si je la connaissais, je n'ai pas les compétences pour poser un diagnostic psychique sur les origines de sa croyance. Je peux parler de ce que je connais, poser un diagnostic de personnalité, tout cela je sais faire, mais ne me demandez pas plus. »

Il revint à la charge plusieurs fois, puis abandonna.

Je n'ai rien lui reprocher : il faisait son métier. Poser les limites, c'était mon affaire, mais le dilemme était rude car il est tentant de parler de ce qu'on ne connaît pas sous prétexte qu'on le connaît un peu. Jusqu'où aller ? Quelles sont les limites ?

Dans de telles occasions, j'ai un principe acquis auprès de mon superviseur et que je crois assez universel : et qui vaut de l'or pour notre métier de coach aux contours encore flous : **La puissance personnelle est d'autant plus forte qu'elle s'exerce à l'intérieur de limites connues et respectées.**

En ce qui concerne notre métier, je vois deux types de limites dont il est intéressant d'approfondir les contours :

¹ A partir du livre « le pouvoir de négociateur ».

1. **les limites du métier** lui-même, notamment par rapport aux autres métiers de la relation d'aide.
2. **les limites de nos interventions de coach** : jusqu'où un coach peut-il aller ? Jusqu'où doit-il aller ? Et surtout, où et quand doit-il s'arrêter ?

I. 2 – « C'est du coaching, ça n'est pas du coaching. » - Limites de notre métier

La question des limites de notre métier se pose depuis sa naissance et se définit par rapport à sa spécificité. Quelle est celle-ci ? C'est une idée vieille comme le monde mais reprise depuis quelques dizaines d'années et qui est assez bien partagée par tous les coachs du monde.

C'est l'autre qui a en lui les solutions à ses problèmes ou interrogations

C'est cette approche spécifique qui distingue le coaching des autres formes de relations d'aide. Un coach, par « essence », n'apporte pas de solution.

Le principe est aisé, mais la pratique n'est pas toujours aussi facile. Car...

« Ne pas donner de conseils ? dit le coach. Fort bien, mais quand il y a urgence, qu'est-ce que je fais ? »

Ou encore

« Donner une information au coaché, est-ce encore du coaching ? »

Ou bien :

« Si le coaché n'a pas l'expérience, est-ce encore du coaching si je lui indique des pistes intéressantes ? »

Prenons quelques exemples.

Exemple de la supervision

Prenons pour illustrer mon propos le cas de la supervision de coachs débutants. Si – comme on peut l'espérer – le superviseur est un senior du métier, va-t-il s'interdire de donner des conseils à des « jeunes » sous prétexte que l'on est dans le domaine du coaching ? C'est justement ce que ceux-ci viennent chercher : l'expérience du « vieux » !

Nous touchons ici du doigt le paradoxe de toute démarche éducative dans laquelle le but est que l'apprenti devienne autonome le plus vite possible alors que, dans le même temps, ce dernier a besoin de l'éducateur pour devenir autonome. Le but du superviseur de jeunes coachs est bien sûr que ces derniers sachent le plus vite possible se débrouiller seuls, mais pour cela, ils ont justement besoin de recevoir des conseils de la part de coachs seniors !

Coaching versus formation

Il en va de même pour nos clients lorsque, pour agir de façon autonome dans leur métier de manager, ils ont besoin de passer par une étape d'apprentissage des processus. Imaginons par exemple un manager qui se désole de la triste ambiance de son service. Après approfondissement par le coach, il apparaît assez clairement que ce manager ne sait pas donner à son équipe les signes de reconnaissance adéquats. Un jour, le coach se résout à lui enseigner « l'économie de reconnaissance » au sein d'un groupe, puis l'aide à la mettre en place dans son équipe.

Ça marche, mais les puristes s'exclament : « ce n'est plus du coaching, c'est de la formation ! Limite franchie ! »

Coaching directif

Imaginons à présent qu'un client vienne voir son coach en indiquant qu'il est en excès chronique de travail. Pas le moindre divertissement et, bien sûr, pas le moindre bout de conversation avec son entourage professionnel sur la pluie ou le beau temps, le petit dernier

ou la coupe du monde de foot. Rien, jamais rien. Un contrat est passé : il s'agit pour le coaché d'apprendre à « souffler. »

Mais voilà... le coaché résiste. Il trouve des prétextes pour maintenir ses habitudes. Alors un jour, le coach en a assez. Il prend une feuille de papier et écrit :

« ORDONNANCE à monsieur X de passer un quart d'heure dans un café d'ici la prochaine séance, SANS RIEN FAIRE. Signé : le coach. »

Ciel ! Ordonner ! Dire à un client « faites ceci ».

Ça marche, mais les puristes s'exclament : « ce n'est plus du coaching, c'est même pire que du conseil, c'est un ordre ! Limite franchie ! »

Frôler la thérapie

Les deux derniers exemples venaient surtout du côté du côté du « conseil », première bête noire des coachs. Prenons à présent un exemple de limites du côté de la thérapie avec un client qui souffre d'un excès de timidité (ou d'orgueil) qui l'empêche de s'exprimer lorsqu'il est en groupe. Le client explique au coach : « parler pour ne rien dire, c'est au-dessus de mes forces. Alors, j'attends le moment pour dire ce que j'ai à dire d'intéressant et ce moment n'arrive que rarement. »

Le coach n'est pas idiot. Il sait bien que cette difficulté du client vient en partie de difficultés anciennes, vraisemblablement au cours de l'enfance du client. Il explore alors le contexte du client et demande si le problème est ancien et récurrent (cran « 1 » du curseur, problématique personnelle) ou s'il est exacerbé par la culture de l'entreprise (cran « 4 » du curseur, problématique liée à l'entreprise). Tout à coup, le client se met à parler de son adolescence et de la façon dont on prenait la parole à table, en faisant le rapprochement avec la situation actuelle.

« Zut, se dit le coach, me voici embarqué dans de la thérapie. »

Que faire ? Que dire ? Faut-il dire au client « stop, ne parlez plus, on est dans de la thérapie » ?

Ah ! Si nous avions des limites claires ! Ce serait un gros avantage car notre identité professionnelle collective de coach serait beaucoup plus facile à expliquer. Et notre profession serait alors plus facilement connue et respectée des autres professionnels de la relation d'aide. Chacun dans sa spécificité, psychologue, consultant, thérapeute etc., saurait plus facilement quel est son domaine et quel est le domaine d'autrui. Il pourrait dire

« Ceci est de la thérapie, ceci n'est pas de la thérapie »,

Ou bien :

« Ceci est du conseil et ceci n'est pas du conseil »,

Et nous, nous saurions dire :

« Ceci est du coaching et ceci n'est pas du coaching ».

I.3 - Les avantages du coach en entreprise

Par rapport à la nébuleuse du coaching sous toutes ses formes, les coachs en entreprise ont cependant un immense avantage pour définir leur métier car leur champ d'action est mieux circonscrit, limité et bordé.

Il l'est en termes de **pratique**, puisque les entreprises ont contribué à façonner le champ d'action du coaching : de une à trois dizaines d'heures étalées sur quelques mois, avec un contrat triangulaire coach – coaché – entreprise.

Il l'est aussi dans le champ des **problématiques** puisque, quel que soit l'endroit du « curseur » auquel se rattache la problématique du coaché, celle-ci s'inscrit dans un contexte

professionnel d'entreprise. Cette contrainte entraîne de facto pour le coach une compétence incontournable : l'intelligence de l'entreprise.

Il est donc assez facile aux coaches professionnels en entreprise de se distinguer des métiers du conseil ou de la thérapie.

- Les métiers du conseil s'attachent essentiellement à apporter des éclairages ou des solutions sans vraiment intégrer la personnalité du client qui aura à appliquer cette solution.
- Les métiers de la thérapie traitent la souffrance psychique et prennent peu en compte les spécificités de l'entreprise : processus des groupes, culture d'entreprise, éléments du contexte tels que contraintes du marché etc.

I. 4 – Mon avis

Il est bien difficile de fixer des limites strictes aux contours d'un métier et, surtout, de les respecter. Cela n'a rien d'étonnant et n'est pas propre à notre métier. Un médecin, un avocat, un psychologue franchissent eux aussi les limites spécifiques de leur métier. Ils font parfois un peu de conseil, un peu de psycho et même... un peu de coaching.

Je pense qu'il faut garder dur comme fer le cœur de notre métier qui est de laisser le client trouver au maximum par lui-même les options qu'il mettra en œuvre. En même temps, j'estime qu'un coach mature « doit » se donner le droit de faire des incursions dans d'autres formes de relation d'aide, à condition d'être conscient de ce qu'il fait, de définir les limites de son action et de les respecter avec intelligence. Si ce n'est pas le cas, il y a danger soit pour le coach, soit pour son client, soit pour l'entreprise. Il faut alors s'arrêter. Prenons donc exemple sur Carl Emmanuel Jung qui, dans son ouvrage « L'homme et ses symboles », expliquait ainsi la façon dont il avait défini et respecté une limite professionnelle.

« J'ai renoncé à pratiquer l'hypnose pour une raison : je ne voulais pas imposer ma volonté à autrui... je désirais que le processus de guérison naquît de la personnalité propre du malade et non pas de suggestions faites par moi dont l'effet eût été passager. Mon but était de protéger et de maintenir intactes sa liberté et sa dignité afin qu'il pût façonner sa vie selon ses propres désirs. »

Ceci nous conduit tout naturellement à un autre genre de limites pour lesquelles le problème n'est pas de savoir si « c'est du coaching » ou « ce n'est pas du coaching » mais de savoir jusqu'où aller avec le client en termes d'attitudes et de comportements.

I. 4 – « J'y vais ou j'y vais pas ? » Jusqu'où aider un client en séance ?

« J'y vais ou j'y vais pas ? » se demande le coach.

Je te tiens mon petit salaud

Imaginons par exemple qu'un client ait à faire face à un patron déterminé à le pousser dehors. Le coaching a été « commandé » par le DRH et le hiérarchique a déclaré « offrir » le coaching à son collaborateur, charge à lui de traiter en séance ce qu'il voudra. Le coach, par jeunesse ou parce qu'il a le porte-monnaie vide, a accepté. Pas de contrat tripartite, donc.

Au fil des séances, le coach se rend compte que le client se trouve face à un patron qui joue au jeu connu en AT sous le nom de « cette fois je te tiens salaud. » Pour tout coach qui connaît la dynamique des jeux psychologiques, le processus est assez facile à déceler, avec

les « accroches » du patron, le point faible du collaborateur et tout le déroulement jusqu'au coup de théâtre final.

Le coach réalise que l'acceptation du coaching par le hiérarchique comportait en fait un enjeu secret : « prouver » à l'entreprise que, même avec un coaching, le collaborateur ne fait pas face.

On en est aux trois quarts du contrat et le coach s'interroge : faut-il aider le client primo à comprendre le jeu que joue le hiérarchique, secundo quelle est la part du client dans le processus et tertio comment se dégager du piège ? Pas facile, car le coaching reste payé par l'entreprise. « *J'y vais ou j'y vais pas ?* » se demande le coach.

Je touche ?

Prenons un second exemple : toucher physiquement le client : on y va ou pas ? Je ne parle pas ici des privautés qu'un (ou une...) coach s'autoriserait, avec ou non le consentement adulte du client, ce qui est un problème éthique. Je parle du fait de « toucher » à fins professionnelles, parce que le coach a de bonnes raisons de penser que cela aiderait le client. Prenons un exemple simple : l'entraînement du coaché à mieux respirer. Dans d'assez nombreux cas, il m'est arrivé de proposer à un client stressé et bloqué de s'entraîner en séance à mieux respirer. Or la vérification d'une bonne respiration est plus facile pour le coach s'il touche le corps du client. Alors, on y va ? On touche un bout du corps de monsieur ou de madame à fins professionnelles ?

« Jamais ! s'exclament certains coachs, juste une poignée de main ! » Mais tout de suite, dans les discussions entre professionnels, il se trouve un confrère pour rétorquer : « Pourquoi pas ? Au nom de quoi interdire de toucher un client ? » A moins qu'il n'entre dans des considérations casuistiques du genre : « Il y a matière à discussion puisque la limite n'est pas clairement définie. Ne pas toucher, peut-être. Mais quoi ne pas toucher ? Et en quelles circonstances ne pas toucher ? »

Au plus fort de la discussion, un troisième coach arrive et dit : « Il y a un critère fort simple qui vous départagera référez-vous à l'article 1.4 de la déontologie de la SF coach qui indique que « *conscient de sa position, le coach s'interdit tout abus d'influence* ». Lorsque vous touchez le client en profitant de votre position de coach, c'est interdit. Sinon, c'est permis. »

« Bon, peut se dire le coach. Comme je ne pense pas, honnêtement, abuser de ma situation de coach, c'est permis. »

Est-ce si simple ? Je ne le pense pas.

Voici quelques autres comportements limites couramment évoqués dans notre métier et qui posent régulièrement problème.

- Aider un client contre son entreprise (ex harcèlement)
- Utiliser une nouvelle méthode sans vraiment la maîtriser (apprenti sorcier)
- Passer une partie de la séance à écouter le client hors contrat (par exemple, sur sa vie privée, ou son enfance)
- Ecorner la clause de confidentialité
- Confronter
- Envoyer le client chez un médecin
- Envoyer le client chez un thérapeute
- Travailler sans contrat
- Ne pas respecter les horaires de séance (par professionnalisme)
- Analyser la personnalité d'un tiers dont nous parle le coaché
- Effectuer le diagnostic de l'entreprise où travaille le coaché

II - Intelligence des limites : sens, contenu et processus

Il est bon de considérer les limites professionnelles avec intelligence, avons-nous dit au début de notre réflexion... Fort bien. Mais quelle est cette « intelligence » ?

Pour progresser dans cette voie, j'utiliserai ici une trilogie bien connue des coachs : **contenu, sens et processus**

1. **contenu** de la limite : qu'y a-t-il sous ce mot ?
2. **sens** de la limite : à quoi sert-elle ?
3. **processus** de la limite : Que se passe-t-il dans notre psyché lorsque nous rencontrons une limite ? Que se passe-t-il lorsque c'est nous qui la fixons ?

II. 1 - Définition de la limite

« *Une fois passées les bornes, il n'y a plus de limite* », dit l'humoriste. De façon plus sérieuse, attachons nous à cette notion. Le mot vient du latin. Chez les romains, le « limes » était un système de fortification établi tout au long des frontières de l'empire qui marquait la frontière avec le monde barbare, tel qu'il était entendu par les romains, à savoir les peuples ne parlant ni grec, ni latin. Il avait un but défensif et douanier.

La « limite » définit par voie de conséquence « le territoire », c'est-à-dire l'ensemble des éléments connus qui se situent à l'intérieur de la limite.

Le « Petit Robert » reprend cette notion antique puisque la limite est « une ligne qui sépare deux terrains ». Mais c'est aussi la « partie extrême où se termine un territoire, ou un temps » et le « point que ne peut ou ne doit pas dépasser une activité, une influence. » Ce dernier aspect des choses est au cœur de notre propos : qu'est-ce qu'un coach ne doit pas dépasser dans le cadre de son activité (aspect professionnel) mais aussi, de façon plus subtile, en termes d'influence ?

En ce qui concerne notre métier de coach, je vois plusieurs limites, correspondant chacun à plusieurs territoires

Territoire et limites de la spécificité du coaching : nous l'avons évoquée tout à l'heure. La spécificité du coaching, c'est d'aider l'autre à trouver ses propres solutions.

Territoire et limites de la spécificité du coaching en entreprise : la même chose, mais à l'intérieur d'un cadre professionnel dans lequel l'entreprise intervient.

Territoire et limites du savoir-faire de coach. Ici, le bât blesse car les idées sur le savoir et le savoir-faire nécessaires à un coach divergent encore beaucoup selon les professionnels. Dommage ! Pour tous les métiers reconnus par la société, ou pour presque tous, existe un ensemble « technique » commun, un vocabulaire commun, des pratiques communes². On ne comprendrait pas qu'un médecin ignore l'anatomie, qu'un avocat ignore le droit français, qu'un plombier ignore la soudure. Pour le coaching, nous n'en sommes pas là. Oui, c'est dommage, vraiment dommage. Mais les efforts des associations pour développer cet ensemble sont indéniables. L'ICF a décrit un ensemble de « Core competencies ». La SF Coach a, pour sa part, développé récemment une réflexion sur les compétences professionnelles d'un coach en entreprise³. Tant mieux. Depuis quelques années apparaît aussi un certain consensus sur quelques savoir-faire incontournables, par exemple la notion d'analyse de la demande, ou celle de contrat tripartite. Mais il reste à faire un sacré bout de chemin !

II. 2 - Sens de la limite

² Les spécialistes de la Théorie Organisationnelle de Berne reconnaîtront dans ce « territoire » la seconde composante de l'élément « Culture » appelée « Technique. », les deux autres étant « l'Etiquette » et le « Caractère. »

³ Ces éléments sont précisés sur le site sfcoach.fr

La fonction première de la limite n'est pas... de limiter (au sens de contraindre), mais de **protéger**. C'est évident pour la limite de vitesse sur la route. C'est évident pour les lois, règlements, déontologies etc. lorsqu'elles sont du type « pouvoir pour » et non « pouvoir sur »⁴. Même lorsque la loi, le règlement etc. sont de type purement coercitifs, ils restent « protecteurs » pour celui qui les édicte à son profit. Par exemple, toutes les interdictions édictées par les patrons du 19^{ème} siècle dans les usines à la Zola avaient pour objet de « protéger » leur statut dominant.

S'interroger sur le sens de la limite, c'est se poser les questions suivantes: « *Qui veut protéger quel territoire en instaurant une limite ? De quoi veut-il le protéger ?* »

Nous pouvons ainsi nous interroger sur la fonction protectrice des limites professionnelles de notre métier de coach en entreprise. Par exemple, s'il nous vient à l'idée d'envoyer un client chez un médecin ou un thérapeute, nous avons à nous interroger sur l'aspect protecteur de cette intervention. Protège-t-elle le client (peut-il ainsi mieux prendre conscience d'un état dangereux de sa santé) ? Protège-t-elle plutôt le coach (qui serait bien ennuyé si le client avait un accident du fait de son état de santé déficient) ?

Dans la grande majorité des cas, le sens des limites n'est donc pas un souci de morale ou de déontologie, mais une question « d'intelligence ». Prenons un exemple tiré de la vie pratique : le mensonge. Il est « idiot » de mentir si notre mensonge peut être dévoilé. S'il ne l'est pas, cela devient alors pleinement un problème éthique dans lequel l'individu est face à lui-même. Prenons un autre exemple spécifique à notre métier : l'exigence déontologique de confidentialité. Imaginons un coach qui ne la respecte pas. Tôt ou tard, il se retrouvera « grillé » dans l'entreprise où il travaille, voire dans la profession (Ah ! ce bouche à oreille qui forge les réputations !). On peut donc dire qu'un coach qui ne respecte pas la limite de confidentialité transgresse le code de déontologie et que « ça n'est pas bien. » J'aurais plutôt tendance à dire que c'est idiot.

Prenons un dernier exemple, l'obligation (morale) pour les élèves des écoles de coaching d'entreprendre un travail thérapeutique. Les confidences de nombreux anciens élèves de certaines écoles montrent que, dans la pratique, cette obligation n'est pas respectée. L'élève assure au moment de l'inscription qu'il est en thérapie, ou qu'il va s'y mettre. Mais, finalement, il n'en fait rien. C'est idiot. Quel crédit peut avoir une école qui impose cette obligation et ne vérifie pas qu'elle est respectée ? Il en va de même pour l'obligation de « supervision ». Quel crédit peut avoir un coach qui indique avoir un superviseur et qui, lorsqu'on lui demande des précisions sur le nom de son superviseur, le nombre de séances etc. se trouve dans l'embarras de répondre ?

Dans la plupart des cas, respecter la déontologie n'est pas une question de morale, mais d'intelligence

**II. 3 -
Face
à la**

limite, le processus d'autonomisation

J'émetts ici l'hypothèse que toute rencontre avec une limite enclenche un processus intrapsychique quasi universel et assez semblable à celui que l'on vit face à l'autorité : un chemin d'autonomie avec ses quatre étapes classiques de dépendance, contre dépendance, indépendance et interdépendance⁵

Prenons à cet effet l'exemple de la limite de vitesse sur autoroute.

⁴ La distinction entre « pouvoir pour » et « pouvoir sur » est explicitée dans les ouvrages « le pouvoir de négocier » et « le métier de coach ». Il s'agit d'une intention relationnelle qui vient des profondeurs de l'esprit et du cœur.

⁵ Se référer à l'article de Katherine Seymour dans les Actualités en AT, au livre « Le Métier de coach » de l'auteur et à celui de Vincent Lenhardt « Les Responsables porteurs de sens ».

1. Etat de dépendance : je respecte la limite parce que cela a été édicté, quel que soit l'état de la circulation, l'urgence, l'absence des gendarmes ou des radars etc.
2. Etat de contre-dépendance : le fait qu'il y ait une limite de vitesse m'irrite. Je trouve que la limitation de vitesse est parfois idiote (ligne droite, route large et bien entretenue etc.). J'appuie donc sur le champignon pour m'opposer à la limitation et à ces « c... des Ponts et Chaussées qui mettent des panneaux idiots juste pour justifier leur paie. ».
3. Etat d'indépendance : je ne cherche pas à m'opposer sur le principe à la limitation de vitesse, mais je me veux seul juge de son application. Je me sens assez grande et mature pour évaluer moi-même à quelle vitesse je peux rouler compte tenu du contexte. Le seul fait d'obéir bêtement à une limite de vitesse me fait pousser des boutons. Plus question de revenir à la dépendance !
4. Etat d'interdépendance. Je fais une confiance raisonnable aux Ponts et Chaussées en me disant que s'ils ont mis une limite de vitesse à cet endroit de la route, c'est qu'il y a une raison. A priori, je respecte donc les limites de vitesse. Mais, dans certains cas exceptionnels, je me donne le droit de ne pas les respecter, en étant conscient des risques et parce que je suis mû par un principe supérieur (par exemple transporter un malade en urgence à l'hôpital).

Prenons un autre exemple dans la vie personnelle : l'avancée en âge. Dieu sait si des limites personnelles apparaissent en fatigue, diminution des capacités etc. Comment réagissons-nous par rapport à ces nouvelles limites qui sont autant de contraintes? Est-ce que nous les subissons passivement (dépendance)? Tentons-nous de nous y opposer en les « méconnaissant » (refus de l'âge en contre dépendance)? Trichons-nous de temps en temps avec le régime alimentaire que l'âge, souvent, nous impose (indépendance)? Composons nous avec lui de bonne grâce (interdépendance)?

Par rapport aux limites, les enjeux des quatre niveaux sont différents :

1. Le dépendant cherche la sécurité à l'intérieur des limites. Il a besoin de celles-ci pour se rassurer et reste en deçà, par crainte de l'inconnu. Mais tôt ou tard vient l'appel. Tel qu'il en fut pour Adam (et Eve), le désir de ce qu'il y a au-delà de la limite est titillé : « j'y vais t-y ? J'y vais t-y pas ? » Le dépendant hésite.
2. Le contre dépendant franchit la limite. L'enjeu est de satisfaire la curiosité, bien sûr, mais aussi de tester l'autorité qui a fixé la limite. Balancé entre l'appel de l'autonomie et le souci de sécurité, le contre dépendant réclame même parfois la limite ... pour s'empresse de la transgresser. Cette attitude est bien connue des managers en entreprise, lorsque des collaborateurs réclament un « management fort », mais renâclent devant l'autorité lorsque celle-ci, enfin, s'exerce.
3. L'indépendant ignore les limites fixées par autrui. Il cherche les siennes propres.
4. L'interdépendant respecte les limites en fonction de leur sens. Il est conscient des conséquences s'il lui arrive de ne pas les respecter.

II. 4 – Autonomie du coach et respect des limites du métier

Transposons ce qui vient d'être dit pour les limites de notre métier. Un processus d'autonomisation semblable à celui qui vient d'être décrit se produit lorsque le coach rencontre les limites fixées par une déontologie (par exemple, autorité morale de l'association à laquelle il appartient), enseignées par l'école qui l'a formé au coaching (autorité éducative), ou encore par son propre cadre éthique personnel.

1. Le coach dépendant (par rapport à la limite) cherche la sécurité à l'intérieur de ce qui lui a été indiqué par son association, son école, son superviseur etc. Il a besoin de celles-ci pour se rassurer. Mais il devient assez vite conscient qu'il est

assez facile dans notre métier de franchir certaines limites. L'envie d'explorer le prend : « *Tiens, et si j'essayais ça ?* »

2. Le coach contre dépendant revendique le droit de suivre son caprice professionnel sans en rendre compte. « *Au nom de quoi ne pourrais-je pas faire ça en coaching ?* »

3. Le coach indépendant se crée ses propres limites et ne veut pas en rendre compte. Il peut s'inventer à cet effet des justifications du genre « *si je me suis aventuré à..., c'est pour le bien de mon client* »

4. Le coach interdépendant respecte les limites en fonction de leur sens. Il est conscient des conséquences pour lui ou le client s'il lui arrive de ne pas les respecter. Surtout, il est prêt à en « répondre » devant ses pairs et, le cas échéant, à modifier son attitude professionnelle. « *Parlons-en ensemble...* »

Reprenons par exemple l'article 4.2 de la déontologie de la SF Coach : « *Le coach se tient dans une attitude de réserve vis à vis de ses confrères.* » En clair, il est demandé de ne pas « débîner » un confrère. Dans la réalité, que se passe-t-il ? Ne donnons-nous pas parfois notre avis sur telle ou telle personne qui se dit coach et dont nous avons une piètre idée du professionnalisme, sans que celle-ci en soit informée ? Cela existe et s'appelle « le bouche à oreille. » Mon hypothèse en ce cas, c'est que nous choisissons alors de nous trouver en « indépendance » par rapport à la limite déontologique.

Mon expérience et les nombreux témoignages professionnels que j'ai reçus me laissent penser que l'attitude actuelle de la moyenne des coachs face aux limites de notre métier, notamment déontologiques, c'est de se montrer « dépendant » en paroles, mais « indépendant » dans la pratique, en se donnant le droit de juger par soi-même du respect de cette limite.

II. 4 – Fixer les limites du métier : « pouvoir sur » ou « pouvoir pour » ?

Quand le coach fixe des limites

Passons de l'autre côté de la barrière et examinons ce qui se passe psychiquement chez celui ou celle qui fixe une limite. Ce matin, par exemple, je voyais une maman qui faisait les gros yeux à son enfant d'un an lorsque celui-ci s'approchait en rampant d'une prise électrique.

« Non ! » disait-elle. Le petit enfant la regardait, attentif bien que stoppé dans son élan. Cette mère, je peux facilement l'imaginer, n'avait pas à l'égard de son bébé d'arrière-pensée de domination psychologique. Elle voulait le protéger, sans donner des explications sur le sens de cette limite, parce qu'il n'aurait pas été capable de comprendre.

Nous sommes appelés dans notre métier à définir des limites, plus souvent que beaucoup de coachs le pensent. Ce n'est pas seulement définir ce que sont les compétences du métier de coach ou les limites déontologiques de la profession, c'est surtout définir ce qui se fait ou ne se fait pas en séance, le rappeler au contrat etc. Cela relève d'une fonction d'autorité, dans le bon sens du terme.

Qui nous donne ce droit dans la pratique quotidienne de notre métier ? C'est le contrat qui nous lie au client et c'est l'une des raisons pour lesquelles l'édification de ce contrat a une telle importance. Imaginons par exemple une cliente pour laquelle le contrat soit d'occuper pleinement sa nouvelle fonction de chef de service. Imaginons – c'est un cas vécu – que le coaching ait lieu pour une entreprise « collet monté » et imaginons enfin que la cliente arrive en séance avec des bas en laine couleur arc en ciel. Le coach –s'il est suffisamment compétent en mode pour éviter de faire une grosse gaffe vestimentaire - est non seulement en droit de confronter la cliente sur son habillement, mais c'est son « devoir », sa mission. Non seulement il peut, mais il doit⁶.

⁶ Avec tact, bien sûr.

L'esprit de la limite

Nous rêvons tous que les diverses « autorités » dont nous dépendons sachent fixer des limites en fonction de notre intérêt et pas pour satisfaire leur goût du pouvoir. Qu'elles agissent en « pouvoir pour nous » et pas en « pouvoir sur nous. »

Il en va de même pour nos clients lorsqu'il est nécessaire que nous fixions certaines limites. Ils attendent que nous le fassions dans leur intérêt.

Faut-il aller plus loin et traiter ici de l'obscur jouissance qu'éprouvent certains coachs à fixer des limites alors que ce n'est pas vraiment nécessaire ? Evidemment, nous avons tous droit à notre petite part d'ombre en « pouvoir sur », variable selon notre structure psychique. Ce qui me paraît assez clair en ce domaine, c'est que

La responsabilité professionnelle d'un coach est d'avoir recours à un travail thérapeutique lorsque cette tentation le guette, surtout si c'est une tendance récurrente ou réactivée en face de certains clients.

Il existe aussi un critère simple pour évaluer sa bonne santé psychique de coach lorsque l'on est appelé à fixer des limites, quelles qu'elles soient : c'est la sérénité avec laquelle on accepte que le client parcoure son chemin d'autonomie (ou l'élève, si l'on est enseignant en coaching – ou le supervisé si l'on est superviseur). Car il est assez aisé de gérer une dépendance, un peu plus difficile de gérer une contre dépendance, beaucoup plus difficile de gérer une indépendance et notablement difficile de se situer en interdépendance.

III - Conclusion : Le métier de coach et ses limites

Notre métier de coach en entreprise est jeune. Peu à peu, il acquiert ses lettres de noblesses, notamment par la légitimité que lui accordent les entreprises. Mais les limites du métier de coach, celles qui permettraient de le définir d'une façon socialement consensuelle, ne sont toujours pas clairement identifiées. Les optimistes diront que cela laisse la porte ouverte à un fructueux terrain d'expérimentation, les pessimistes prétendront que cette porte ouvre aussi sur de possibles dérives.

Est-il alors temps de fixer les limites de notre métier de façon encore plus détaillée, de les codifier de façon plus précise ?

Le colloque national de la SF Coach de 2005 s'intitulait à juste titre : « De l'ère des pionniers à celle des professionnels ». L'image des « pionniers » permet une comparaison avec la naissance des Etats-Unis d'Amérique, qui, au début, furent surtout tournés vers leur expansion avec les dérives historiques que l'on connaît. « *Les limites ? Quelles limites ?* » Ce n'est que peu à peu que le pays se forgea, avec des limites, une culture et une identité.

Il en a été de même pour de nombreux métiers qui ont émergé ces dernières années. Cela eut lieu dans le domaine technique avec l'émergence des métiers de l'informatique. Cela a lieu aussi pour le métier de coach.

Au début, les choses sont vagues et la question des limites du métier ne se pose pas vraiment. On initie des pratiques, on procède par essais et erreurs pour s'ajuster au besoin social qui fonde le métier. Quelques pionniers établissent alors une « constitution » et tentent de définir les contours du métier. Mais la vie court et ce n'est que lentement que la profession se régule. C'est le moment où certains « outlaws » profitent du flou encore possible pour se prétendre professionnels et causer des dégâts. Pourtant, ce n'est que lentement qu'une vraie profession se constitue et élabore effectivement ses limites, souvent pour freiner les excès et apparaître de façon crédible vis-à-vis de la société.

Il me semble sain que la profession poursuive actuellement son chemin de croissance et explore de nouveaux territoires, de nouvelles façons de faire. Mais la question des limites du

métier continue à se poser. Elle était extrêmement présente à l'esprit des fondateurs de la SF Coach, elle l'est encore pour tous les coachs professionnels qui pratiquent leur activité de façon soutenue et qui aimeraient bien que les choses soient plus claires pour répondre à la question « est-ce que c'est du coaching ? Est-ce que ce n'est pas du coaching ? »

De nombreux coachs sont ainsi en attente de « structure », pour préciser la nature de leur métier et surtout pour mieux définir le savoir-faire constitutif de la pratique de ce dernier. Je pense que c'est essentiellement la clarification du savoir-faire qui permettra de mieux définir les limites du métier et donc sa spécificité par rapport aux autres métiers de la relation d'aide. De façon pragmatique, je ne trouve donc pas très utile de passer des heures à réfléchir pour préciser ce qu'est le coaching et ce qu'il n'est pas. Ce qui me paraît essentiel, par contre, c'est que les savoirs faire continuent à faire l'objet de multiples partages.

Non pas dire « ceci est du coaching / ceci n'est pas du coaching », mais dire « voilà qu'elle est ma pratique de coach. Voici les limites que j'ai respectées dans tel cas, lorsque les repères existants ne me suffisaient plus. »

Définitions

L'accompagnement d'une personne (ou d'une équipe)



Dans une situation professionnelle



Pour l'aider à trouver ses solutions et développer
ses compétences

Dans une perspective de développement durable et global

Résolia Nadine Casanova formatrice coach

Différences: Conseil / Coaching

(François Délivré, *Le métier de coach, éd. d'organisation*, 2004)

Le « conseil »	Le coach (accompagnement individuel)
Passe un contrat	
Indique sa solution	Fait émerger la solution du client
Prend en compte le problème professionnel du client	Prend en compte la réalité du client au niveau personnel et professionnel
Répond à la demande du client	Analyse la demande du client
S'en tient au « contenu »	Prend en compte le contenu, le processus et le sens
S'en tient aux problèmes professionnels	Traite surtout la partie des problèmes professionnels liés à la personne du client
Apporte son cadre de référence	Effectue des va-et-vient entre son cadre et celui du client
A une autorité due à sa compétence sur le contenu	A une autorité due à sa compétence en processus (relation interpersonnelle)

Résolia Nadine Casanova formatrice coach

Différences :Thérapie / Coaching

(François Délivré, Le métier de coach, éd. d'organisation, 2004)

Domaine de la thérapie	Domaine du coaching en entreprise
Analyse de la demande Contrat Diagnostic Cadre de référence Changement	
Forte utilisation du transfert	Conscience du transfert et franchissement d'une étape d'autonomie
Plutôt le passé	Plutôt le présent et l'avenir
La vie personnelle et familiale	La vie professionnelle (impact personnel / professionnel)
La régression	L'histoire sociale et professionnelle, la situation présente, les projets
Origine des croyances	Impact des croyances sur la vie professionnelle
Le travail émotionnel	L'expression et l'utilisation des émotions en situation professionnelle

Quand faire appel à un coach ?

Pour un responsable

Prise de poste

Changement de fonction

Projets professionnels et
opérationnels



Gestion du stress
et
des émotions

Obstacle professionnel

Image et leadership

Résolia Nadine Casanova formatrice coach

Quand faire appel à un coach ?

Pour une équipe

Définir des
objectifs

Missions de l'équipe

Réorganisation

Gestions des conflits

Intégrer un nouveau
responsable

Cohésion d'équipe



Changement culturel

Résolia Nadine Casanova formatrice coach

Quand faire appel à un coach ?

Pour une organisation

