



Le coaching : replacer l'Homme au cœur de la décision

Ni formateur, ni consultant, le coach amène l'entrepreneur à tirer parti de son expérience professionnelle, personnelle et de ses ressources pour atteindre ses objectifs. Cette approche originale, Fruits et légumes d'Aquitaine-G.I.E. (33) l'a initiée en 2007 dans le secteur des fruits et légumes, avec une opération pilote de coaching des producteurs.

par Valérie Vidril



▲ De juin 2007 à décembre 2008, neuf coaches professionnels ont été formés par Anne Beauwillard de la société Inovane - 47 - (photo Stéphanie Fabry).

Autrefois apanage des élites, introduit en Europe dans les années 1980 en provenance des États-Unis, le coaching s'est progressivement popularisé et intervient aujourd'hui dans des domaines variés : sport, développement personnel, entreprise... Dans le cadre de son projet "Entreprendre en fruits et légumes" destiné à dynamiser la filière (voir encadré), Fruits et légumes d'Aquitaine-G.I.E. (33) a lancé en 2007 une opération pilote, avec le soutien du conseil régional d'Aquitaine, destinée à former 9 coaches professionnels au sein de différents organismes partenaires (photo 1). Objectif : bâtir

pour la filière fruits et légumes un protocole d'accompagnement, afin d'aider les producteurs à prendre les décisions qui serviront leurs objectifs.

LE COACH : NI CONSEILLER, NI FORMATEUR

Le coach accompagne de manière individualisée des personnes ou des équipes pour les aider à développer leurs potentiels, à atteindre leurs objectifs*. Il se distingue du consultant, car il ne

*voir PHM-Revue horticole n° 495 "Entreprises du paysage et coaching" pp. 42-44.

ECOLE D'HORTICULTURE ET DE PAYSAGE
Formation Initiale – Apprentissage – Formation d'adultes
88700 ROVILLE-AUX-CHENES - www.ehproville.com

- LYCEE ☎ 03 29 65 11 04 • Fax 03 29 65 12 39
- C.F.A. ☎ 03 29 65 33 92 • Fax 03 29 65 34 22
- C.F.P. ☎ 03 29 65 04 29 • Fax 03 29 65 18 44

Journée Portes-ouvertes : vendredi 8 mai 2009

Diplômes : BAC + 3 – Brevet de Maîtrise – BTS – BAC STAV – BAC PRO SECONDE – BP – BMS – 2^{ème} Professionnelle – CAPA – CAP 4^{ème} et 3^{ème} de l'Enseignement Agricole Apprentissage junior (DIMA).

Spécialités : Aménagements et Travaux Paysagers – Infographie Paysagère Maîtrise d'œuvre et d'Ouvrage – Productions Florales et Maraîchères, Production Fruitière – Pépinière – Fleuristerie Conseil et Vente de Produits Horticoles et de jardinage – Conseil et Vente en Animalerie – machinisme – Elagage

Saint-Ilan
ECOLE D'HORTICULTURE ET DU PAYSAGE

De la seconde à BAC +3 :
- Horticulture
- Travaux paysagers
- Vente

PORTES OUVERTES
Les 14 et 21 Mars de 9h à 18h

Nouveautés :
BAC PRO 3 ans
et 2^d Pro VENTE

Tél. : 02 96 52 58 58
22 360 Langueux

www.hortilan.com



donne pas de conseils, qu'ils soient d'ordre technique, juridique ou financier ; il ne propose pas ses solutions ou ses méthodes. Le coach n'est pas non plus un formateur ; il n'apporte pas des connaissances ou des techniques "clés en main".

Le coaching agit essentiellement sur le savoir être. Il aide la personne à mobiliser ses ressources (connaissances, aptitudes...), à poser les problèmes. « Le coaché décide lui-même des solutions à mettre en œuvre », précise Stéphanie Fabry, conseillère en installation et coach à la chambre d'agriculture du Lot-et-Garonne. « De sorte, le plan d'action dont il est décisionnaire lui convient, car il reste en cohérence avec lui-même. » La conseillère cite l'exemple de producteurs revenant chaque année, à la même période, demander le même conseil, car « ils ne s'étaient pas approprié la solution ». Il s'agit donc d'aider le client à progresser en autonomie : « L'individu reste maître de ses décisions et en assume la responsabilité », continue S. Fabry. En toute objectivité et sans porter de jugement, le coach aide l'exploitant ou le salarié à prendre du recul et à développer son sens critique de la situation. « Ce n'est pas un accompagnement uniquement intellectuel, ou une psychothérapie », insiste S. Fabry.

Au sein de l'entreprise, le coaching peut s'appliquer dès lors qu'un changement intervient dans la vie professionnelle ou privée de l'individu (photo 2) : mise en place d'un nouvel atelier de production, d'une nouvelle organisation du travail ou gestion du personnel ; réalisation d'un investissement important ; intégration d'un nouvel associé ; transmission de l'exploitation ; installation ; reconversion...

UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE

Le coach professionnel est formé et certifié Afaq compétences (norme mise en place récemment par l'Association française des coachs). Il établit un contrat écrit avec le "coaché", formalisant un processus de travail complet et précis, adapté aux contraintes et aux besoins du client, sur lequel figurent le plus souvent : les parties prenantes (coach, salarié(s), employeur(s)...), le contexte de l'intervention, l'objectif et les critères d'atteinte, le déroulement de l'accompagnement (nombre de séances, durées, lieu...), le coût. Les aspects déontologiques (confidentialité, absence de jugement, bienveillance...) entrent dans le cahier des charges de la norme Afaq.

Le tarif dépend de la mission confiée, de sa durée (les séances peuvent s'étaler

sur plusieurs mois), des objectifs à atteindre...

Deux formules de suivi sont possibles : individuel ou en équipe (quand plusieurs personnes sont concernées par le même projet et poursuivent le même objectif). Les séances peuvent se dérouler sur le lieu de l'entreprise ou à l'extérieur, en face-à-face, échanges téléphoniques, courrier électronique... Le processus d'intervention comprend en général 4 grandes phases : validation de l'objectif du producteur ; clarification des besoins, analyse et prise de conscience de la situation présente ; recherche de solutions parmi différents scénarios possibles, puis élaboration d'une stratégie et d'un plan d'actions ; suivi de la mise en œuvre des actions.

DES COACHS CERTIFIÉS ET PASSIONNÉS POUR LA FILIÈRE F & L

La création d'un réseau de coachs certifiés constitue un des 6 chantiers du projet "Entreprendre en fruits et légumes" (voir encadré). Tout est parti d'un constat simple, comme l'explique Pierre Gaillard, directeur de Fruits et légumes d'Aquitaine-G.I.E. : « Dans sa vie d'entrepreneur, le producteur n'est pas seulement confronté à des problèmes d'ordre technique ou économique, mais aussi d'ordre personnel. Ainsi, lors d'une action auprès de producteurs sur la problématique de la transmission, nous nous sommes rendu compte que les 1^{ers} à décourager les repreneurs potentiels, c'étaient... les producteurs eux-mêmes ! Parce qu'ils n'avaient pas réellement fait le deuil de leur entreprise. » D'où l'intérêt d'un accompagnement centré sur la personne. En 2007, Fruits et légumes d'Aquitaine-G.I.E. propose donc une formation de coaching à différents partenaires. « Les agents qui se sont montrés intéressés (des professionnels spécialisés dans la conduite de projet et le conseil auprès des acteurs de la filière fruits et légumes et du monde agricole en général) avaient déjà senti le besoin de trouver de nouveaux outils de travail, car l'approche technique ne leur semblait pas suffisante », souligne P. Gaillard. C'est ce qui a poussé Nathalie Rivière, conseillère en



▲ 2 Les champs d'intervention du coaching en entreprise sont nombreux. Il peut s'agir d'accompagner la mise en œuvre d'un projet ou de faciliter l'intégration de nouveaux associés (photo Paul Bossbardt).



arboriculture à la chambre d'agriculture du Lot-et-Garonne et « passionnée par l'humain », à accepter cette formation, en même temps que ses collègues S. Fabry et Didier Sol. « J'ai la certitude que chacun possède en lui-même les ressources qui lui permettent de surmonter un problème. L'aider à trouver ces ressources, c'est formidable ! » Une expérience enrichissante dans les 2 sens, puisque, depuis sa formation, la jeune femme se fait régulièrement coacher. Pour Marie-Laure Pigatto également, l'enrichissement est double : « Cette formation constitue un formidable levier de développement personnel », témoigne la conseillère en ressources humaines au C.E.R.* France Lot-et-Garonne. « Au niveau professionnel, elle structure le processus d'accompagnement des dirigeants. » Un suivi basé sur le questionnement et l'écoute active.

De juin 2007 à décembre 2008, 9 coachs évoluant au sein de différents organismes** ont été formés par Anne Beau-

villard du cabinet de conseils Inovane (47). Actuellement en cours de certification Afaq compétences mais déjà opérationnels, les coachs stagiaires devront chacun avoir accompagné au moins 4 exploitants concernés par de nouveaux projets avant leur évaluation courant 2009. « Une difficulté pour moi consiste à trouver ces producteurs », précise N. Rivière. Certes, le champ d'investigation est vaste, car le coach n'est plus cantonné à sa spécialité ; il doit en effet savoir s'affranchir de son domaine de compétences. Le problème se pose en fait en termes d'image et de communication. La jeune femme a encore du mal à se faire connaître en tant que coach : « Les producteurs m'identifient en tant que conseillère arbo, ils viennent donc avec un problème spécifique en tête et attendent de moi une "prescription". » Par ailleurs, le métier en lui-même reste peu connu et même si le besoin existe, il ne s'exprime pas forcément. Cependant, avec le bouche à oreille ainsi que les témoignages publiés dans le journal de la chambre d'agriculture "Campagne 47" et dans le journal du C.E.R. France Lot-et-

Garonne "Gestion 47", le coaching se fait peu à peu une place dans la filière.

L'HOMME AU CENTRE DU PROJET

Paul Bosshardt, 26 ans, s'est installé en maraîchage biologique en avril 2008 à Moncrabeau (47). Mais son projet, à terme, c'est de travailler avec ses 3 amis issus de l'Enesad* (21), comme lui, et d'une école de commerce, pour proposer au sein d'une même structure différents produits biologiques : légumes (photo 2), mais aussi céréales, viande... Il rencontre, début 2008, S. Fabry, qui lui propose un accompagnement en coaching pour mettre au clair la situation, définir les objectifs de chacun et vérifier les perspectives d'avenir. Car si l'enthousiasme est là, basé sur une solide amitié et une philosophie commune (le respect de la nature), le projet manque encore de consistance : statut de l'entreprise, rôle dévolu à chacun... Outre 2 rendez-vous indivi-

*Centre d'économie rurale.

**chambres d'agriculture du Lot-et-Garonne et de Dordogne, lycée Restat de Sainte-Livrade (47), coopérative agricole Valprim (groupe Rougeline) - 47 -, C.E.R. France Lot-et-Garonne, coopérative agricole Unicoque (47), Inovane (47).

*Établissement national d'enseignement supérieur agrosomique de Dijon.



duels, l'accompagnement de 8 mois a comporté des séances de coaching collectif, dont certaines se sont révélées assez animées... « Par ses questions volontairement naïves, Stéphanie nous a permis de mettre le doigt sur certains points personnels dont nous n'avions pas forcément conscience. » Des détails qui auraient pu évoluer négativement dans le cas d'une installation précipitée. « Au bout de 5 ans d'amitié, on acquiert des automatismes, des préjugés... », souligne le jeune producteur. Autant de non-dits qu'il vaut parfois mieux poser à plat avant d'entreprendre de travailler ensemble. « Le coaching nous a forcés à prendre le temps de la réflexion, en parallèle de mon installation effective. L'intervention du coach est terminée, mais nous continuons à nous réunir pour construire peu à peu notre projet, établir des règles communes, trouver des compromis... »

Interrogation sur des choix professionnels, positionnement dans l'entreprise... : « Je sais que je peux proposer un accompagnement en coaching quand le questionnement est centré sur la personne », observe M.-L. Pigatto. Ce fut le cas d'Isabelle Cambe, 39 ans, responsable - avec plusieurs associés - de la société coopérative agricole des Perrinots (15 ha de fraise et tomate sous serre verre, à Marmande - 47 -), coachée à la suite d'un audit interne. « M.-L. Pigatto m'a proposé cette démarche et j'ai accepté. Mon objectif était d'amener les salariés à travailler avec fierté et plaisir sur le site, de créer avec le personnel une ambiance de travail basée sur la confiance », explique I. Cambe. Avec 80 permanents et 80 saisonniers à encadrer, l'enjeu est de taille. De juillet à novembre 2008, 7 séances de 2 h 30, basées sur une relation de confiance coach-coachée, ont permis à la responsable d'accomplir un véritable travail sur elle-même : « Avant ce suivi, j'avais moins de recul par rapport aux événements, analyse-t-elle, aujourd'hui je suis plus sereine, je positive, et ça se répercute sur toute l'entreprise. » I. Cambe souligne l'aspect valorisant du coaching : « Vous trouvez seul(e) la réponse à vos problèmes. » Et si l'expérience implique souvent une remise en cause, amenant le coaché à comprendre ses défauts, elle

“Entreprendre en fruits et légumes”

Le projet "Entreprendre en fruits et légumes", lancé en 2006 par Fruits et légumes d'Aquitaine-G.I.E. (33), vise à déclencher de nouvelles vocations d'entrepreneurs dans la production des fruits et légumes en Aquitaine. Bénéficiant de l'expertise du cabinet de conseils Inovane (47), ce projet intervient à 3 niveaux :

- renforcer les compétences des dirigeants actuels, mais aussi attirer de nouveaux venus vers la production de fruits et légumes, les former et leur proposer des emplois dans la région, en facilitant notamment la transmission d'entreprise ;
- moderniser les équipements de production pour accroître la compétitivité des entreprises existantes ;
- favoriser la diffusion de l'innovation, par la formation, le conseil d'entreprise, la recherche et l'expérimentation.

Les réunions organisées en 2006 avec les producteurs ont abouti à un programme de 6 "chantiers", certains encore au stade de la réflexion, d'autres en cours de réalisation :

- créée en 2007, sans implantation physique, l'École des dirigeants et des créateurs d'entreprise (E.D.C.E.) doit, à terme, constituer un réseau d'échanges intergénérationnels (jeunes en formation, salariés, entrepreneurs...) et de transmission des savoirs ; outre des rencontres trimestrielles de dirigeants désireux de s'investir dans l'amélioration de leur métier et un séminaire

annuel*, la formation d'ingénieur agricole par apprentissage**, développée en partenariat par le lycée agricole de Sainte-Livrade (47) et l'Enita***-Bordeaux (33) et mise en place en 2008, constitue la pierre angulaire de cette "école" ;

- une démarche de "Prospective préventive" doit permettre d'offrir aux producteurs une vision claire sur les perspectives de la filière (en terme de marché), en particulier à l'échelle régionale (définition d'indicateurs à surveiller, mise en place d'un outil de veille...);
- l'expérimentation doit évoluer vers un pôle de recherche-développement ;
- un nouveau métier (pour la filière), le coaching, est créé en 2007 pour accompagner le producteur dans sa prise de décision ;
- en 2008, un nouvel outil financier est mis en place afin d'accompagner les investissements ; des avances remboursables seront allouées par le conseil régional, avec report des annuités sur 3 ans et remboursement sur 7 ans ;
- enfin, l'état des lieux des actions de communication qui sont menées sur l'ensemble de la filière devra permettre d'éviter les redondances et de gagner en efficacité...

*le 20 novembre dernier, 80 personnes (producteurs, techniciens, formateurs) étaient réunies autour du thème "Les jeunes et l'entreprise".

**formation accessible dès bac + 2 sur dossier et entretien de sélection avec des professionnels, option "Reprise, création et management des entreprises agricoles - filière fruits et légumes".

***École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles.

l'oblige également et surtout à reconnaître ses qualités.

Le coaching n'offre pas de solution miracle : « Le coach prend la personne là où elle est ; la marge de manœuvre est faible quand le producteur est déjà en grande difficulté », illustre ainsi N. Rivière. « Je ne parlais pas d'échec, nuance toutefois M.-L. Pigatto, car la démarche amène dans tous les cas une prise de conscience du coaché sur sa situation. » Le coaching constitue un outil complémentaire au conseil pour progresser vers la réussite, en plaçant l'humain et la technique au même niveau dans le processus de décision. D'ailleurs, le principe plaît : face au succès de la démarche, le binôme Fruits

et légumes d'Aquitaine - G.I.E./Inovane ouvrira dès juin une 2^e session de formation (10 coachs stagiaires) à l'ensemble du secteur agricole et pour tout le territoire. ■

Remerciements

À P. Gaillard et N. Zénon (respectivement directeur et chargée de mission à Fruits et légumes d'Aquitaine-G.I.E. - 33 -) ; É. Uminski (chargée de communication à la C.A.-47) ; N. Rivière et S. Fabry (respectivement conseillère arboriculture et conseillère en installation à la C.A.-47) ; M.-L. Pigatto (conseillère en ressources humaines au C.E.R. France Lot-et-Garonne) ; P. Bosshardt (maraîcher - 47 -) ; I. Cambe (responsable de la société coopérative agricole des Perrinots - 47 -).