

## **Le coaching: un outil d'accompagnement des cadres du ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF) dans leur parcours professionnel**



### **Entretien avec Jacqueline DUNCAT**

---

#### **Jacqueline Duncat, vous venez d'être nommée «coach» auprès de Jean-Marie Aurand, Secrétaire Général du MAAF: pourriez-vous nous parler de votre parcours professionnel?**

Au cours de ma formation vétérinaire, j'ai tout de suite fait le choix d'intégrer la fonction publique, afin de devenir inspecteur de la santé publique vétérinaire (ISPV). Ce métier offre en effet au sein du ministère et au-delà, la possibilité d'exercer de multiples fonctions diversifiées et passionnantes.

Ainsi après avoir été chef de service santé et protection animales dans le Cantal, j'ai été nommée DDSV de la Lozère, puis de la Haute-Loire et de la Haute-Savoie.

J'ai toujours été très intéressée par ces missions qui mêlaient à la fois la gestion de dossiers techniques et le pilotage d'une équipe.

Après ma nomination en qualité d'inspectrice générale de la santé publique vétérinaire au CGAAER (Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux), et après avoir mené quelques missions particulières (crise influenza aviaire, mission "simplifions"...), je me suis très vite orientée vers des fonctions en lien avec les ressources humaines (IGOS inspecteur chargé d'orientation et de suivi, secrétaire du chef de corps des ISPV) avant de devenir fin 2008, déléguée à la mobilité et aux carrières.

Et me voilà dorénavant coach interne de ce ministère.

#### **Qu'est-ce que le coaching?**

C'est un accompagnement de personnes s'engageant dans une démarche de changement, une aide au développement de leur potentiel et de leur savoir-faire, afin d'atteindre des objectifs professionnels. Par l'écoute, le questionnement, la reformulation, le coach aide la personne à identifier ses freins, repérer ses ressources, ses talents, trouver ses propres solutions, dans le respect de l'écologie de la personne. Le coaching peut répondre à une attente d'adaptation à un nouveau poste, de gestion de crise, de problématiques stratégiques, organisationnelles, relationnelles,...

Le coaching n'est ni du conseil, ni du mentorat, ni du tutorat, ni de la formation.

Le ministère chargé de l'agriculture a instauré ce nouveau mode d'accompagnement dès 2007 en faisant le choix de se doter de coaches internes pour les coaching individuels et de faire appel à des coaches externes pour les coaching d'équipes.

Ce dispositif de coaching collectif est assuré pour le ministère par le bureau du pilotage des projets de modernisation au sein du service de la modernisation.

Enfin il faut préciser qu'il appartient à chaque ministère de faire le choix de développer l'outil du coaching ou de le préconiser en fonction de ses propres objectifs de politique ressources humaines. C'est ainsi le choix qui a été fait au ministère, comme à celui de l'Ecologie ou de l'Intérieur par exemple (*voir le guide du coaching professionnel dans la fonction publique sur le site de la DGAFP [www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr) paru en novembre 2011*).

#### **Quel va être précisément votre rôle?**

Le coaching individuel des cadres est réalisé par des coaches internes regroupés au sein d'un pôle. Il est composé du chef de pôle dont je vais assurer les fonctions, à temps complet et directement placée auprès du Secrétaire Général. Le pôle est également composé de 3 coaches à temps

partiel, qui occupent par ailleurs d'autres fonctions et sont affectés dans des services déconcentrés.

Je vais donc effectuer des coaching individuels de cadres sur statut d'emploi, essentiellement des services déconcentrés (directeurs et directeurs adjoints de DDT, DD(CS)PP, établissements d'enseignement agricole).

Les 3 autres coachs effectuent des coaching de chefs de service de ces mêmes structures.

Je vais travailler notamment en lien avec les ingénieurs et inspecteurs généraux chargés d'appui aux personnes et aux structures (IGAPS) et la délégation à la mobilité et aux carrières qui proposent ce type d'accompagnement aux agents qu'ils suivent. Les demandes doivent toutes être validées par le Secrétaire Général.

### **Comment devient-on coach ?**

Ce métier s'accompagne d'une formation professionnelle initiale théorique et pratique certifiante, permettant d'acquérir une réelle compétence à exercer le métier de coach. La charte de fonctionnement du coaching interne au MAAF exige notamment que ses coachs internes passent par la certification en qualité de "coach professionnel". La certification est délivrée par un organisme habilité à cet effet. Elle offre à chaque coach de faire le point sur son expertise et ses pratiques. Celui-ci doit avoir suivi avec régularité, assiduité et participation active toutes les étapes de la formation. Sa certification nécessite l'élaboration d'un travail de recherche appliquée sous la forme d'un mémoire s'appuyant sur des situations réelles de coaching professionnel, mémoire qui est présenté à un jury de professionnels.

Les coachs internes du pôle sont sélectionnés parmi des agents qui se sont engagés dans cette voie et ont démontré leurs aptitudes à mener à bien ce type de mission.

Ainsi leur propre parcours leur donne toute légitimité face aux «coachés» qui se reconnaissent pleinement dans ces parcours de managers.

L'exercice professionnel du coaching nécessite une supervision dont chacun des membres du pôle bénéficie en permanence.

Les coachs s'engagent également à respecter une charte de fonctionnement et une charte de déontologie établies au sein du ministère, avec notamment l'absence de lien hiérarchique direct ou indirect avec le bénéficiaire, l'astreinte au secret professionnel et à la confidentialité des échanges.

### **Quel est le déroulement concret d'un coaching?**

Le coaching s'inscrit dans la durée définie par le contrat établi dès le départ entre le bénéficiaire et le coach. Le contrat présente les engagements de chacune des parties et définit les objectifs sur lesquels souhaite travailler le bénéficiaire.

Un coaching comprend environ 8 séances d'une durée approximative de 2h30 espacées de 3 semaines à 1 mois. Il se déroule en dehors de la structure d'appartenance du coaché.

Le chef du pôle de coachs effectue cet accompagnement au siège du ministère dans un local prévu et aménagé à cet effet, dans le souci du respect de la confidentialité des échanges. Ce local est également mis à disposition des 3 autres coachs.

### **Pourriez-vous nous dresser un bilan chiffré des coaching individuels réalisés depuis le démarrage du dispositif?**

82 coaching individuels ont été réalisés depuis 2008 dont 66 pour des cadres occupant des fonctions de directeurs et de directeurs adjoints de DDI et EPL.

Le planning de travail est établi à l'avance pour l'année, ce qui signifie que mon planning de travail est quasiment arrêté jusqu'à l'été 2013.

Les retours des personnes qui ont bénéficié de ces accompagnements est très positif. Elles insistent fréquemment sur l'intérêt de cette pose qui "oblige" à une réflexion personnelle et à une prise de recul sur le quotidien professionnel.

-----