

# Les cadres sont dans le pré

Mélanger oies et moutons, calmer un cheval, parler avec les loups... Des écoles proposent aux managers un apprentissage de l'empathie et de la gestion de groupe au contact des animaux, en pleine nature

**C**hèvres angoras de Turquie, moutons d'Afrique, vaches de Suisse, ânes de Malte... A la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, le roi Louis XVI teste l'acclimatation de différentes espèces animales dans la ferme du domaine de Rambouillet. Depuis, la Bergerie nationale n'a jamais perdu sa veine innovante. C'est ici qu'a été mise au point, pendant la seconde guerre mondiale, la technique de l'insémination artificielle. Aujourd'hui encore, l'établissement, situé à 50 kilomètres au sud-ouest de Paris, poursuit sa mission d'expérimentation : aux beaux jours, managers et moutons se donnent rendez-vous dans le pré. Les nouvelles coqueluches du coaching d'entreprise, ce sont les animaux. « Au début, il y avait quelques réticences, nos clients avaient l'impression d'être pris pour des moutons », s'amuse François Vergonjeanne, dirigeant de Mediexion.

## Travailler sur l'agilité

La formation en *sheep concept*, qu'il dispense à la Bergerie nationale, est pourtant très sérieuse, et répond à des questionnements récurrents en entreprise : comment faire adhérer les collaborateurs à un projet ? Comment et jusqu'où accélérer les changements ? Comment créer et maintenir la cohésion dans un environnement incertain ? « Je ne fournis pas de réponse toute faite. Les stagiaires redécouvrent eux-mêmes les bases de la dynamique de groupe en travaillant avec les mérinos, une race particulièrement grégaire », détaille le spécialiste des compétences relationnelles. L'été dernier, il a reçu des notaires désireux d'appréhender au mieux les évolutions de la profession – « Ils sont passés d'un métier archaïque consistant à rédiger des actes à de véritables entreprises où il faut manager des collaborateurs. »

En petits groupes de six à huit personnes, les notaires sont invités à faire passer le troupeau entre deux poteaux. Les uns prennent leur temps pour élaborer une stratégie qui se révèle obsolète. Les autres ne s'occupent que de deux, trois moutons, abandonnant le reste de la troupe. D'autres encore foncent dans le tas, et font s'éparpiller les bêtes. La posture du berger s'apparente à celle du coach face à un groupe : par trop de pression, on fait éclater le troupeau. « Je les fais également travailler sur l'agilité, un concept très en vogue en entreprise. Une fois qu'ils ont réussi l'exercice, ils doivent réitérer l'expérience, mais plus rapidement. Ils se confrontent alors avec la résistance naturelle de la matière : parfois trop de vitesse nuit à l'efficacité. »

Depuis 2014, l'école de commerce HEC travaille avec les moutons pour former des futurs

« coachs d'organisation », qui interviendront en entreprise pour accompagner des changements. Avec les ovins, cadres dirigeants, managers, DRH et consultants apprennent à accompagner le changement. Pour simuler les fusions-acquisitions, ils doivent par exemple mêler un troupeau de moutons et d'oies – moins facile qu'on ne le croit. « On constate que les oies, pour se protéger, restent ensemble au sein des moutons », illustre Patrick Dugois, sociologue, ancien cadre chez Emmaüs, aujourd'hui responsable pédagogique de la formation « coaching d'organisation » à HEC. Une dynamique qui s'observe aussi, selon lui, dans des organisations. « Il s'agit d'un mécanisme de protection très fréquent, que les grands groupes doivent prendre en compte. Par exemple lorsqu'ils acquièrent une start-up et l'internalisent, s'ils ne veulent pas faire disparaître sa capacité d'innovation », poursuit-il.

Le coaching animal n'est pas lié à une seule espèce : à Ernstbrunn, en Autriche, des cadres dirigeants ont pu participer à un séminaire « Parle avec les loups ». En Suisse, Medianimal propose du coaching professionnel avec des ânes. Mais c'est encore aux oreilles des chevaux que préfèrent murmurer les managers, remettant au goût du jour les propos du philosophe grec Xénophon : « Le cheval est un bon maître, non seulement pour le corps mais aussi pour l'esprit et pour le cœur. »

## La posture du berger s'apparente à celle du coach face à un groupe : par trop de pression, on fait éclater le troupeau

« Le cheval est un miroir de l'équipe : son comportement est révélateur de votre fonctionnement. Il ne collabore que si tout le monde est coordonné », explique l'équicoach et psychologue Laurence Flichy. Elle a récemment formé des jeunes cadres du service marketing du groupe Novartis au haras de Jardy, en lisière de la forêt domaniale de Fausses-Reposes (Hauts-de-Seine), à trente minutes de Paris. Objectif : renforcer la cohésion de l'équipe. Unis par une corde, les jeunes stagiaires ont fait sauter un cheval tout ensemble. Régulièrement, ils étaient invités à réfléchir aux analogies entre les exercices en manège et la vie au bureau. Chacun en tire des enseignements. « Il suffit d'une personne hors rythme pour que l'énergie du groupe retombe », médite Arnaud, l'un des participants. « Il faut apprendre à déléguer, à ne pas tirer sur la corde tout seul », estime son collègue



Florian. « Pour que le cheval obéisse, on doit répéter nos gestes. En entreprise, aussi, il faut être patients, ne pas hésiter à répéter, recommencer », constate Aurélie, une autre participante.

Les exercices changent en fonction de la demande du client. Les équipes de commerciaux, par exemple, travaillent sur leur capacité de persuasion, en emmenant le cheval là où il ne veut pas aller. « Les chevaux aussi changent en fonction du public : aujourd'hui, nous avons de jeunes chevaux, mais lorsqu'on forme des "codir" [comités de direction], on choisit des chevaux plus chevronnés, à fort caractère », précise Laurence Flichy, qui anime la formation avec Alexandre Deval, expert dans l'éducation des jeunes chevaux, et Arnaud Camus, coach de managers et responsable de l'Académie équicoaching, formation leader en France.

## Un vrai marché

« L'offre et la demande ont explosé ces dernières années. Avec les animaux, on sort du cadre, c'est dépayant », observe Bernard Lamonnier, professionnel de l'accompagnement assisté par le cheval. « Le marché de l'équicoaching, c'est 1 million d'euros, j'en fais la moitié », s'enthousiasme Arnaud Camus. Son académie a organisé une trentaine de formations en 2018, et dépassera les quarante cette année. Si la demande est en hausse, c'est parce que « les clients reviennent », assure Arnaud Camus, et parce que « nous récupérons beaucoup de déçus d'autres formations ». Pour asseoir sa crédibilité, le coach a également coécrit l'ouvrage *Equicoaching. L'intelligence émotionnelle au cœur de l'entreprise* (Actes Sud, 2016), où témoignent la DRH du Mandarin oriental Paris ou encore le vice-président d'Unilever.

Vivendi aussi a été séduit par le coaching, même si Véronique Driot-Argentin, responsable formation au siège du groupe, a initialement eu « du mal » à mettre en place cette offre. Les cadres sont « habitués à des cours très formatés, en salle, sur Power-Point », reconnaît-elle. Le prix n'a pas aidé – compter 1200 euros hors taxes par personne et 1000 euros de préparation pour un atelier à l'Académie équicoaching. « Mais, finalement, ce n'est pas tellement plus cher qu'une journée de formation à Excel. Et à l'issue de la première formation pilote, la moitié de l'immeuble m'a appelée en demandant du "horse coaching" », se souvient-elle.

Dispensées dans la nature, ces formations permettent aux salariés de se retrouver en terrain neutre. Hors entreprise, tout le monde repart de zéro. L'animal, par ailleurs, ne juge pas, note M<sup>me</sup> Driot-Argentin. « S'il ne fait pas ce que vous lui demandez, ce n'est pas pour vous embêter, c'est

parce qu'il n'a pas compris. Sur-tout, les animaux nous apprennent le respect. Le cheval n'obéit qu'un temps sous la contrainte. C'est important de le rappeler dans le milieu professionnel. »

Alors que le management à l'ancienne, paternaliste ou autoritaire, semble avoir fait son

temps, et que le management « par objectifs », ultracompetitif, induit parfois de la souffrance et dégrade les capacités de créativité, ce sont peut-être les animaux qui redonneront à l'humain toute sa place au sein de l'entreprise. ■

MARGHERITA NASI

**NEOMA BUSINESS SCHOOL**  
REIMS · ROUEN · PARIS

## Global Executive MBA

**NEOMA**  
**SCOPE**

**My EMBA, my way**

**Le Global Executive MBA : un programme managérial de haut niveau qui vise à former des dirigeants moteurs de l'innovation et du progrès social à l'ère digitale. 100 % en anglais et conçu avec une flexibilité maximum : 3 rentrées, 3 rythmes. 4 séminaires à l'international totalement inédits.**

**Contactez-nous :**  
emba@neoma-bs.fr  
Tél. 01 73 06 98 00  
neoma-bs.com/gemba

EFMD  
**EQUIS**  
ACCREDITED

AACSB  
**ACCREDITED**

ASSOCIATION  
**AMBA**  
ACCREDITED

**TOP 100**  
Executive MBA  
Worldwide

FT Executive MBA  
Ranking 2018

WORLD  
**UNIVERSITY**  
RANKINGS