

Les bonnes pratiques vivea

Février 2009 - n° 6



« Faire du beurre avec son lait » Une formation ancrée dans le projet des personnes

Sommaire

P.2 : Fiche témoignage de l'action : de l'analyse des besoins à l'évaluation

P.4 : Fiche n°1 : Zoom sur les méthodes de formation centrées sur les personnes

P.5 : Les moyens mis en œuvre dans la formation pour personnaliser : intérêts et points de vigilance

P.6 : Fiche n°2 : Zoom sur le partenariat pour innover en formation

P.8 : Oser expérimenter en formation : les acteurs du projet nous en parlent

Directeur de la publication :
Jean-Jacques Loussouarn
Responsable éditoriale :
Cécile Ghiringhelli
Rédactrice : Guitty Pichard
Maquette : Caroline Naux

VIVEA, délégation Sud-Est
Arapole
23 rue Jean Baldassini
69364 LYON CEDEX 07
Tél : 04.37.65.14.05
Fax : 04.37.65.14.06
contactsudest@vivea.fr

A la fin de l'année 2006, dans un contexte laitier morose et incertain, le comité VIVEA de la Loire a souhaité encourager la réalisation de formations permettant aux éleveurs laitiers du département de mieux cerner l'environnement socio-économique de la filière, de réfléchir sur le sens du métier d'éleveur et de producteur laitier, dans le but de « reprendre la main » et d'anticiper les évolutions à venir.

Un appel à propositions est lancé par VIVEA, auquel cinq organismes partenaires ont souhaité répondre pour élaborer ensemble une action expérimentale prenant en compte la complexité du sujet.

Trois sessions de formation se sont déroulées pour trois groupes différents d'éleveurs se posant des questions et souhaitant réfléchir sur leur avenir : Comment combiner les contraintes du métier avec une certaine qualité de vie ? Comment s'adapter à la demande du marché ? Faut-il chercher du foncier ou du quota, et jusqu'où aller ? Dois-je m'associer avec un autre agriculteur ? Est-ce que je choisis de produire davantage, ou bien au contraire de « garder mes 30 vaches » et de valoriser le lait ? Dois-je me diversifier ?

La formation leur a permis d'anticiper les évolutions et de prendre du temps pour regarder où ils en sont, échanger avec d'autres éleveurs sur leur métier et son devenir, chercher des idées et envisager de nouvelles perspectives, reprendre les choses en mains, clarifier leur projet et celui de l'exploitation, définir des pistes d'action.

Il s'agissait d'une formation pour ouvrir des perspectives et non pas pour enfermer tout de suite les éleveurs dans des réponses techniques préalablement formatées ; comme l'a dit une agricultrice du groupe : « c'est une formation qui permet de poser les fondations nécessaires pour faire mûrir son projet ».

Travailler en partenariat était une exigence de VIVEA, mais « c'est surtout une nécessité : sur un sujet aussi global, aussi complexe, aucune structure ne peut apporter la réponse formation toute seule. Il est important que les organisations puissent échanger, croiser leurs points de vue, pour construire des formations innovantes. Si on souhaite favoriser les échanges entre les éleveurs, il faut aussi montrer l'exemple au niveau des structures de formation », indique Philippe Sulpice, animateur de la FEVEC, membre du partenariat.

Le partenariat a permis de **concevoir une formation innovante**, ancrée sur le questionnement et le projet des participants, et d'**informer largement les éleveurs en utilisant les différents réseaux**.

Le lancement du projet par le comité

Un travail réalisé par le comité VIVEA de la Loire à travers :

- ✓ Des entretiens individuels avec des éleveurs laitiers dans le cadre du Plan de Développement de la Formation dans les Territoires : **écoute des personnes**.
- ✓ Des échanges en comité VIVEA sur les enjeux concernant la filière et les personnes : à partir de l'analyse du contenu des entretiens, décision de lancer un appel à propositions auprès des différents organismes de formation de la Loire, élaboration d'un cahier des charges intitulé « **Eleveurs laitiers : quelles perspectives, quels projets pour demain ?** »

Caractéristiques du cahier des charges :

- ♦ Description du contexte reprenant des paroles d'éleveurs ;
- ♦ Objectifs de formation visant plusieurs domaines

de compétences à articuler : socio-économique, gestion, technique, humain.

- ♦ Des exigences :
 - des stratégies pédagogiques centrées sur les personnes ;
 - un travail en partenariat pour assurer une complémentarité de compétences répondant aux objectifs de l'accompagnement ;
 - la nécessité d'associer les différents réseaux d'organismes impliqués dans l'accompagnement des éleveurs pour mobiliser et recruter les éleveurs ;
 - proposition d'une rencontre avec les organismes intéressés pour répondre dans le but d'amorcer la réflexion et de créer des liens entre des partenaires potentiels.

Une conception de la formation partenariale

Une première rencontre déterminante

Cinq personnes d'organismes différents ont participé à la rencontre proposée dans l'appel à propositions : le conseiller formation de la Chambre d'agriculture de la Loire, l'animateur de la Fédération des Eleveurs et Vétérinaires en Convention (FEVEC) (1), un formateur du CFPPA de Roanne, une consultante en ressources humaines (Autrement Dit), un agriculteur de l'ADDEAR.

Après une explicitation du cahier des charges par la conseillère VIVEA, chacun a pu s'impliquer :

- ♦ en posant des questions ;
- ♦ en échangeant ses idées avec celles des autres pour concevoir la réponse à l'appel à propositions ;
- ♦ en se positionnant en tant qu'acteur : motivations, enjeux, compétences à apporter ;
- ♦ en élaborant des propositions ensemble pour continuer le travail amorcé :
 - travailler en partenariat à 4, les compétences de chacun étant complémentaires (l'ADDEAR se retirant car ayant trop peu de temps à consacrer à ce projet) ;
 - déterminer un porteur de projet de formation ;
 - définir des étapes pour concevoir l'action de formation

en respectant des échéances, en y associant conditions de réussite du groupe de travail et résultats attendus.

Un travail de conception alternant des temps en groupe et des temps individuels

Les 4 partenaires ont travaillé à la conception de l'action de formation, dans un premier temps ensemble pour la structurer, puis individuellement après s'être répartis les rôles en fonction des compétences de chacun.

La cohésion de ce groupe de partenaires s'est bâtie grâce à la coordination réalisée par la conseillère VIVEA, qui a favorisé leur expression concernant les enjeux de chacun dans la réussite de l'action et qui a établi des liens entre le comité VIVEA et le groupe de partenaires à partir du premier projet de formation présenté en incitant à améliorer la réponse formation.

Un 5^{ème} partenaire a été associé à la démarche : le Contrôle Laitier de la Loire. En tant qu'accompagnateur des éleveurs laitiers, il a la capacité de repérer le public ciblé par l'action de formation. Ainsi, 2 partenaires ont rencontré le groupe de contrôleurs laitiers de la Loire afin d'échanger avec eux sur le projet et d'envisager leur implication dans la mobilisation des personnes.

Une formation évolutive

De « Peut-on encore « faire du beurre » avec son lait ? » à « Eleveurs laitiers : c'est à nous de construire notre avenir »

Trois groupes d'une dizaine d'éleveurs se sont succédés en formation entre décembre 2006 et décembre 2007.

L'action de formation de 3 jours a connu des évolutions entre les différentes sessions, notamment au niveau de son titre mais aussi de son contenu. Ses objectifs sont cependant restés sensiblement les mêmes :

Permettre aux éleveurs de prendre du recul pour :

- comprendre et analyser le contexte de la production

laitière ;

- prendre conscience de son fonctionnement habituel et repérer de nouvelles marges de manœuvre (individuellement et/ou collectivement) ;
- faire des choix cohérents avec ses besoins, ses objectifs, ses projets ;
- envisager différents scénarios possibles et évaluer leur impact positif et négatif sur le fonctionnement de l'exploitation ;
- échanger avec d'autres éleveurs laitiers sur le métier et son devenir...

(1) <http://www.fevec.asso.fr/>

Un choix de stratégie de formation

Les quatre partenaires ont conçu l'accompagnement formation à partir d'une approche systémique centrée sur les personnes plutôt que sur le savoir, afin que les participants soient réellement acteurs de leur cheminement et que celui-ci continue au-delà des journées de formation. Le fil rouge de la formation a donc été conduit par la consultante en ressources humaines, en co-animation avec un autre partenaire. Le déroulement proposé était le suivant :

1^{er} jour :

- ♦ Faire connaissance et entrer dans le thème de la formation : identifier et exprimer ses représentations, ses motivations et ses besoins, prendre sa place dans le groupe, intégrer les règles de fonctionnement du groupe.
- ♦ Prendre du recul sur sa situation et celle de son exploitation. Par le biais de l'approche système, identifier pour l'exploitation :
 - sa finalité, ses objectifs qualitatifs et quantitatifs ainsi que les valeurs portées par les personnes qui y travaillent ;
 - son contexte (géographique, économique, politique...) et les différents éléments influant sur l'exploitation ;
 - ses activités et ses moyens (humains, matériels et financiers, techniques de travail, organisationnels...) ;
 - son devenir : ce qui pourrait évoluer, ce qu'on aurait envie de développer...

Le programme



- ♦ Identifier la démarche de diagnostic stratégique et l'appliquer sur un cas d'exploitation (apporté par l'un des participants volontaire pour soumettre sa problématique au groupe) en tenant compte des apports du spécialiste de la filière Lait.

3^{ème} jour :

- ♦ Témoignage d'un éleveur laitier ayant réussi à faire évoluer son exploitation dans le sens d'une meilleure vivabilité (pour lui et ses proches) et d'une meilleure rentabilité économique
- ♦ Repérer ses marges de manœuvre
- ♦ Déterminer des pistes d'actions possibles
- ♦ Identifier des outils de conduite de projet
- ♦ Réaliser le bilan de la formation

L'utilisation de méthodes actives et interactives (écoute des personnes, mises en situation, outils ludiques, échanges de pratiques, confrontations d'idées, études de cas, éclairages d'experts, témoignages ...) et l'alternance de temps individuels, en binômes, trinômes et en groupe, favorisaient l'implication de chacun des participants à travers son identité, ses valeurs, ses questions, ses désirs, ses talents, son environnement, ses représentations, ... La formation contribuait ainsi à accompagner les changements à opérer par les personnes pour redonner du sens à leur métier et imaginer de nouvelles perspectives pour leur entreprise.

2^{ème} jour :

- ♦ A partir de l'exposé d'un intervenant spécialiste de la filière Lait, repérer les risques et opportunités (présents et à venir) par rapport au contexte :
 - du marché du lait ;
 - de la politique agricole (en région, en France, en Europe...) ;
 - des tendances de la consommation ;
 - de l'évolution des exploitations...

Un suivi de la formation

Des bilans « à chaud » en fin de session

Les trois bilans ont été conduits par la conseillère VIVEA, en présence des 4 partenaires ayant participé à la conception du projet. Voici quelques paroles d'éleveurs :

« J'adore ce type de formation car on échange : d'habitude, on reçoit. Ici, on a parlé de nous. On était acteurs. »

« La formation m'a apporté une méthode de réflexion, d'analyse : super ! »

« Ça m'a aidé à me reprendre en main ; j'ai pu exprimer mes problèmes. »

« On a utilisé des méthodes qui évitent d'en rester à la discussion de comptoir : le hérisson, le blason, l'approche système. »

« On a les points de repères nécessaires pour construire avec nos associés des pistes d'évolution. »

Des rencontres intersessions entre partenaires pour réguler

Entre 2 sessions, les partenaires du projet se retrouvaient pour envisager l'évolution du déroulement de la formation en fonction du bilan de la dernière session et de l'évolution du contexte.

Des échanges de pratiques un an plus tard

Fin 2008, une journée de formation intitulée : « Eleveurs, partageons nos expériences » a été programmée par la FEVEC à l'attention de l'ensemble des participants des 3 groupes. L'objectif était de permettre à chacun de faire le point sur sa situation et d'évoquer les changements éventuels depuis la formation. Une dizaine d'éleveurs ont répondu présents. « Nous avons démarré la journée par un temps d'expression qui leur a permis de dire où ils en étaient. Puis, nous avons construit le contenu de la journée autour des attentes et questions des participants. La plupart des sujets abordés étaient en lien avec les questions identitaires, notamment la tension vécue entre l'identité définie par l'éleveur laitier lui-même et celle de « producteur de lait » définie par la coopérative. » Les débats ont été très riches, les éleveurs laitiers ont apprécié la force du collectif, le fait de se retrouver dans un groupe professionnel de référence, en l'occurrence celui des éleveurs laitiers. L'idée a germé de continuer à se retrouver autour de questions de fond (le fonctionnement et l'avenir de la PAC, la collecte et le traitement de l'information, la mise en place d'une réflexion stratégique dans la profession...). En résumé, on peut dire qu'ils ont envie de construire du lien et d'être acteurs.



Cette formation s'adressait à des personnes en questionnement sur le sens de leur métier et sur les perspectives d'avenir de leur exploitation. Les partenaires du projet ont donc choisi des modalités mettant la personne au centre de son parcours de formation, permettant à chacun de développer des compétences individuelles dans une dynamique collective : « Le fait de rencontrer d'autres personnes qui ont les mêmes difficultés apporte beaucoup. »

La personnalisation de la formation : un processus, des facteurs

L'enjeu est de permettre aux agriculteurs d'acquérir de nouvelles compétences à partir de démarches centrées sur eux-mêmes. Personnaliser la formation correspond, pour le formateur, à un processus qui met en œuvre différents facteurs :

Faciliter la compréhension de l'environnement

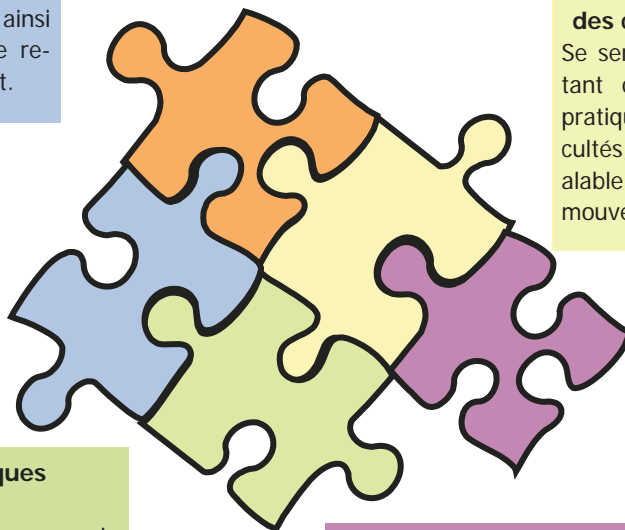
- Comprendre le contexte socio-économique dans lequel l'agriculture évolue, ses enjeux globaux et locaux, les logiques de filière et de territoire.
- Donner du sens aux obligations : valoriser le respect des règles dans la conduite de l'exploitation plutôt que de les subir, et ainsi permettre aux personnes de redevenir actrices de leur projet.

Ecouter les personnes pour analyser leurs besoins et les mobiliser

- Comprendre les liens entre la situation vécue, le contexte, les autres acteurs.
- Connaître le point de vue de la personne : sa place, son rôle, ses représentations, ses enjeux, ses motivations,...

Favoriser la reconnaissance des capacités d'agir de chacun

Se sentir reconnu par les autres en tant que personne à travers ses pratiques, ses réussites, ses difficultés, ses compétences est un préalable indispensable à la mise en mouvement des personnes.



S'appuyer sur les pratiques des personnes

- Chaque stagiaire est ressource pour le groupe.
- La modalité « échanges de pratiques » (2) ancre la formation dans les réalités professionnelles et permet ainsi d'articuler les différentes dimensions du projet de l'exploitation (humaine, technique, économique, environnementale, ...). Elle crée une dynamique collective qui permet à chacun de se construire une nouvelle perception de sa situation et peu à peu d'envisager des modifications de pratiques.

Ancrer la formation dans le vécu, les représentations

- Prendre en compte la personne en formation avant le savoir à transmettre.
- Partir du vécu des personnes, de leurs représentations, de leurs pratiques professionnelles et personnelles pour les accompagner dans leur projet de changement.
- Travailler plusieurs dimensions du métier (rapport au temps, au travail, au vivant, à l'argent, ...).

Personnaliser, c'est favoriser l'implication des personnes dans l'action de formation dans le but d'augmenter leurs capacités d'apprendre et d'agir en utilisant les nouveaux acquis dans leur situation personnelle.

(2) Fiche Repères « Se former à partir des pratiques professionnelles » - Kaléinove 2007 http://www.vivea.fr/sites/internet/pages/Documents/Kaleinove/kaleinove_fiche_reperes_se_former_a_partir_des_pratiques_professionnelles.pdf

Témoignage de Brigitte Chizelle, formatrice « fil rouge » de l'action de formation (3)

Au sein du partenariat, nous nous sommes rapidement mis d'accord sur la finalité de la formation : créer les conditions pour que les participants puissent apprendre à partir de ce qu'ils vivent dans leur travail, avoir un nouveau regard sur leur exploitation, de nouvelles idées, pour au final être à même de décider - éventuellement - des modalités d'évolution de leur propre devenir et de celui de leur exploitation.

A partir des idées émises au sein du groupe de partenaires et des évaluations des formations précédentes, mon rôle de « fil rouge » a été, pour chaque stage, de finaliser le scénario pédagogique global, d'animer les interventions concernant le « facteur humain » et les questions de recherche de stratégie, d'être présente tout au long de la session pour assurer la cohérence de l'ensemble et de veiller à ce que toutes les interventions restent centrées sur les besoins des stagiaires. Ce travail requiert de la vigilance sur différents points :

I - Préparer une formation à plusieurs génère beaucoup d'idées, d'outils, de contacts possibles pour des intervenants potentiels (éleveurs laitiers témoins, experts de la filière...), de souhaits sur les sujets à aborder... C'est un grand avantage, mais l'on pourrait avoir tendance à oublier que la formation va durer 3 jours (seulement !) et qu'il faut garder de la place et du temps pour les interactions entre et avec les participants. Au fur et à mesure des 3 sessions de formation, nous n'avons cessé « d'épurer » le scénario pédagogique pour laisser plus de temps et de place aux échanges et à l'appropriation des outils par les stagiaires. Les échanges ont essentiellement 2 fonctions : rompre l'isolement et structurer sa dynamique collective (identifier ce que nous avons en commun entre éleveurs laitiers) et personnelle (identifier en quoi je suis différent des autres éleveurs laitiers).

II - Un peu dans le même ordre d'idée, il convient d'éviter « l'empilage », c'est-à-dire la juxtaposition de séquences : ce n'est pas forcément désagréable pour les stagiaires si les sujets abordés et les modalités pédagogiques ont de l'intérêt, mais ça ne leur permet pas (ou pas suffisamment) d'entrer dans une progression logique favorisant une réflexion structurée, qu'ils pourront remobiliser par la suite lorsque le stage sera terminé. Il s'agit de leur permettre de développer leur autonomie en acquérant des démarches d'aide à la prise de décision, et non d'accumuler des connaissances qui pourraient rapidement devenir obsolètes.

III - Les besoins et les attentes des participants, de même que le contexte dans lequel nous nous trouvons (par exemple : prix du lait) peuvent être très différents d'un groupe à l'autre. Si l'on favorise l'expression authentique des participants - plus particulièrement en début et en fin de journée (lors du mini-bilan) - alors on doit assumer la responsabilité de pouvoir s'adapter très rapidement à ce qui se passe dans le groupe. Paradoxalement, le fait de disposer d'une préparation rigoureuse - avec des « tiroirs » à ouvrir ou à fermer au cas où - est très utile pour être à même d'adapter les apports et les démarches pédagogiques en fonction des enjeux et des besoins des participants, tout en restant centré sur les objectifs à atteindre à l'issue de la formation. De même, les échanges (au moment des pauses et des repas) entre co-animateurs sur ce que chacun perçoit de la dynamique du groupe ont été aidants pour se réajuster en continu, par rapport aux contenus et aux démarches pédagogiques.

IV - Ce qui fait venir une personne en formation, c'est très souvent qu'elle se pose des questions et qu'elle cherche comment aborder les choses pour trouver des solutions, *ses* solutions. C'est pourquoi nous avons veillé à éviter que circulent des messages plus ou moins implicites qui disent : « Pour s'en sortir, il faut faire ceci ou cela... ». La co-animation a alors été précieuse :

- Le rôle de l'intervenant spécialiste du secteur agricole (Chambre d'agriculture ou FEVEC) a agi comme un médiateur entre les outils « ressources humaines » présentés et les participants ; notamment en proposant des illustrations, en faisant des liens avec le domaine de l'élevage laitier, en donnant des exemples de l'utilisation possible des outils sur des situations familières aux participants... ;
- En tant qu'intervenante sur le « facteur humain », je me suis plus attachée à favoriser l'acquisition de processus qui conduisent à la prise de décision et à la mise en œuvre du changement : connaissance de soi, exploration du contexte, prise de recul par rapport aux atouts et limites de l'exploitation, identification de la cohérence entre son projet de vie et son projet professionnel, diagnostic stratégique, prise de décisions, plan d'actions...

A deux, nous avons tenté d'agir en complémentarité pour permettre aux participants de développer leur autonomie, c'est-à-dire leur capacité à faire des choix et à mettre en œuvre leurs solutions.

V - Un dernier point sur la valeur et l'utilisation pédagogique du témoignage, en l'occurrence de l'éleveur laitier satisfait des changements qu'il a su opérer sur son exploitation : en général, les participants apprécient beaucoup les témoignages, c'est un moment fort, avec du « vécu ». Aussi, après avoir testé différentes formules, il s'est avéré que la plus constructive a été de placer le témoignage en fin de formation (matin du 3^{ème} jour) de manière à pouvoir ensuite repérer avec les participants les liens possibles avec les outils vus en formation, particulièrement lorsque le témoin a été suffisamment explicite sur la façon dont il s'y est pris pour opérer les changements. Dans ce cas, le témoignage agit comme un « catalyseur », un « amplificateur » de ce qui a été travaillé pendant la formation, tout se passe comme si le témoin donnait aux participants une immense « permission » du type : « C'est possible d'améliorer les choses, vous pouvez le faire aussi. ». Là aussi, l'avantage du partenariat a été que nous avons pu, au fur et à mesure des sessions, affiner les critères de choix du témoin et bénéficier du réseau de chacun des partenaires les plus fréquemment en contact avec les professionnels.

(3) <http://www.autrement-dit.org>



Dans cette expérimentation, le partenariat a permis d'apporter une réponse collective à une situation à laquelle, individuellement, il était difficile de répondre. La confrontation des « mondes » des différents partenaires a été facteur de dynamique et d'innovation pour la formation des éleveurs. Le partenariat a permis d'articuler deux éléments constitutifs de la formation : le savoir et la richesse collective.

Valeur ajoutée du partenariat pour connaître, repérer et mobiliser le public

Témoignage d'André Cadier

La mobilisation du public n'est jamais chose facile, encore moins gagnée d'avance.

Dans ce contexte d'horizon laitier qui s'assombrit, de repères qui volent en éclat, la tendance naturelle est vite au découragement, au repli sur soi : il faut donc redoubler d'efforts pour parvenir à faire sortir de chez eux des éleveurs inquiets.

Dans notre décision commune de relever le défi en répondant en partenariat à cet appel à propositions, il y avait à la fois de l'envie et de l'audace pour innover et réussir. Chaque partenaire, de sa place et de sa fonction, apportait des éléments complémentaires permettant de mieux connaître les caractéristiques de ce public qui avait besoin d'être remis en mouvement.

Les deux aspects suivants nous ont

servi dans le recrutement :

- **L'importance de la connaissance (reconnaissance) du public visé et de l'accroche** : partir de leur situation réelle, bien identifiée, pour d'une part entrer chez eux avec un vocabulaire qu'on leur emprunte, des problématiques qu'ils vivent, des questions qu'ils se posent et choisir ensuite un titre provocateur qui interpelle et mette en mouvement.
- **L'importance du réseau d'appartenance**, à travers la personne-relais qui informe et mobilise les agriculteurs. Qu'elle soit là pour le côté performance : le contrôleur laitier, pour l'aspect santé : le vétérinaire, ou pour aborder les conditions de travail : le conseiller développement, elle est un facteur

considérable contre l'isolement. Elle met en confiance l'agriculteur et véhicule une certaine complicité.

Dans notre cas, nous avons pu compter sur la force de ces réseaux croisés pour repérer, informer, motiver en faisant sentir l'intérêt à participer, créer le déclic pour les indécis.

Ainsi, 3 groupes d'une dizaine d'éleveurs ont été réunis sur l'année : des gens parfois très différents tant dans leurs objectifs que dans leurs situations, certains étant peu habitués à venir en formation. Ces éleveurs se sont bien impliqués, en découvrant des méthodes et outils innovants ; ils ont même projeté de se retrouver dans un an, pour échanger sur l'avancée de leur projet.

Valeur ajoutée du partenariat pour répondre à la complexité de la demande formulée dans le cahier des charges

Témoignage d'Hervé Laplace

Les paroles d'éleveurs en préambule du cahier des charges mettaient en exergue des besoins complexes, croisant des attentes économiques, techniques et humaines. Les formateurs qui se sont réunis pour « relever le défi » avaient des approches diverses en fonction de leur domaine d'intervention habituel, mais nous étions tous convaincus de la nécessité de centrer la formation sur les personnes. Confier alors le fil rouge de l'action et le lien entre les journées à une partenaire consultante en ressources humaines devenait évident.

Celle-ci a permis de faire expérimenter aux éleveurs des outils d'animation innovants, qui les ont aidés à clarifier leur projet personnel et professionnel dans une période de crise.



Identifier son exploitation par l'approche système

L'atout supplémentaire a été l'animation efficace du groupe de concepteurs par la conseillère VIVEA.

Au-delà de ce partenariat créé grâce au projet de formation, la coopération entre les partenaires peut se poursuivre pour l'accompagnement des éleveurs à travers d'autres modalités, mais toujours en valorisant les complémentarités des personnes et des organismes.

Valeur ajoutée du partenariat dans la conduite de l'action - *Témoignage de Philippe Sulpice*

Le partenariat s'est traduit aussi par la co-animation des journées. Cette modalité est capitale dans ce type de formation où on croise une approche « sciences humaines » et une approche technico-économique (conduite de l'exploitation). La co-animation présente un côté rassurant pour les formateurs, corollaire indispensable pour « accepter le challenge » et une certaine prise de risque : « à deux on se sent plus fort ». Les complémentarités dans les compétences, dans les champs d'intervention, dans la connaissance du public ... sont à rechercher. C'est tout l'intérêt d'un partenariat entre organismes de formation réellement différents, en termes d'organisation, de métier... : pour être complémentaires, soyons différents !

L'implication d'une structure à voca-

tion plutôt technique ou perçue comme telle, permet aussi de faire bouger les frontières, et de rendre plus légitimes des formations sur ces problématiques (travail, « mieux vivre », etc....).

Cela contribue dans la structure à montrer que l'on peut et que l'on doit s'intéresser au facteur humain, surtout quand on fait de la technique.



« Pour être complémentaires, soyons différents ! »

S'appuyer sur un réseau de proximité (associatif ou autre) est selon moi un plus pour ce type de formation. En effet, le lien avec les participants potentiels est capital avant la formation. Le catalogue, l'annonce de la formation, même avec de l'originalité dans la communication (sur le titre, sur des accroches qui « parlent aux agriculteurs ») doit être relayé par un échange qui permet de rassurer, d'apporter des éclairages sur le déroulement, car un contenu ou un déroulement innovant peuvent apparaître déroutant, voire inquiétant ... notamment pour des personnes fragilisées, à remettre en mouvement.

La proximité entre accompagnant habituel des personnes et organisateur de la formation donne confiance aux agriculteurs.

Valeur ajoutée du partenariat dans l'évaluation de l'action - *Témoignage de Guitty Pichard*

À la fin de chacune des trois actions de formation, l'ensemble des partenaires était présent. Le bilan « à chaud » de la formation était conduit par moi-même, conseillère VIVEA, dotée d'une certaine extériorité à la conception et à la conduite de l'action, représentant le financeur, donc légitime pour recueillir le point de vue

des participants sur la formation. Les éleveurs parlaient de leur vécu de la formation, de ce qu'ils avaient appris, de ce qu'ils pensaient utiliser dans leur situation de travail, en présence des organisateurs de la formation. Cette étape a permis aux partenaires de réajuster le contenu et le déroulement de l'action de for-

mation d'une session à l'autre en partant des écrits et paroles des agriculteurs lors du bilan. Elle m'a également permis de remonter les partenaires pour organiser la troisième session à un moment où le prix du lait remontait : les éleveurs paraissaient plus difficiles à mobiliser et les partenaires hésitaient à relancer une autre action de ce type. Je me suis alors souvenue des paroles d'éleveurs recueillies au cours des bilans des deux premières sessions de formation : « ça m'a aidé à me reprendre en main, à mieux comprendre les tenants et les aboutissants de ma situation, de la filière, ... Je me sens un peu moins marionnette ! » Or, pour que les personnes parviennent à retrouver des perspectives, tout consiste à ce qu'elles se sentent actrices de leur projet. C'était bien là l'ambition de cette action de formation : mission accomplie !



Paroles d'agricultrices et agriculteurs participants à la formation

« C'est le titre qui m'a fait venir : « Peut-on encore « faire du beurre » avec son lait ? ». Il résonnait parfaitement avec la question que je me posais : a-t-on un avenir dans le métier ? »

« Les questions posées sur le papier remis par le contrôleur laitier faisaient bien écho à mes interrogations : je me suis senti concerné. »

« Dans les méthodes proposées, il y avait des échanges avec d'autres éleveurs, des témoignages d'éleveurs : j'avais besoin de parler avec d'autres du métier. »

« C'est la première fois que je prends 3 jours pour cogiter sur mon projet ; d'habitude, c'est toujours en faisant autre chose. Là, j'avais besoin de m'y pencher de plus près : je n'y voyais plus clair. »

Les partenaires de ces actions de formation innovantes ont osé participer à cette expérimentation. Expérimenter, c'est surtout changer de posture, de regard, en prenant de la distance. S'inscrire dans un projet expérimental, c'est s'accorder un espace « temps » et mettre en œuvre les conditions pour y parvenir. Ces différents acteurs ont eu chacun leurs motivations pour contribuer à cette démarche et ont repéré des facteurs de réussite de cette expérimentation.

Henri Blanchon, président du comité VIVEA de la Loire en 2006

« Dans un contexte difficile et déstabilisant, générant le doute et de vives inquiétudes, le comité VIVEA de la Loire a initié une formation dans la perspective d'aider les éleveurs laitiers à prendre du recul pour mieux appréhender l'avenir. Pour cette action de formation, nous avons souhaité un partenariat entre différentes structures afin d'aborder au mieux les différentes facettes du problème, mutualiser les compétences et mobiliser plus largement, cela avec un objectif affirmé d'accompagnement de la personne. »



Brigitte Chizelle, sociologue des organisations et consultante-formatrice en ressources humaines

« Différents facteurs ont été moteurs de mon engagement dans ce projet :

- La perspective de travailler en équipe avec des partenaires qui ont, de par leur fonction, leur formation et leur expérience, un cadre de référence différent du mien et avec qui la complémentarité sera possible, voire nécessaire ;
- Le travail de réelle écoute des éleveurs laitiers réalisé par VIVEA en amont du projet de formation ;
- La liberté et la confiance accordées par VIVEA à l'ensemble des partenaires ;
- L'intervention de la conseillère VIVEA pour la présentation de l'appel à propositions (notamment au niveau de la description de la situation des éleveurs laitiers et des objectifs généraux à atteindre), ainsi que la qualité de son écoute et de nos échanges tout au long du dispositif. »



Philippe Sulpice, animateur de la FEVEC

« La FEVEC rassemblant en grande majorité des éleveurs laitiers, la structure s'est sentie concernée par l'appel à propositions. La question de la légitimité pour intervenir sur un tel projet, pour une structure plutôt technique, s'est posée un temps. Rapidement la dimension travail en partenariat, et surtout les enseignements de l'expérience Kaléinove (4) sur notre capacité à prendre en compte « l'humain » en formation par des méthodes adaptées (écoute active, modalités participatives, posture du formateur, ...), ont permis de lever les quelques doutes initiaux. »



André Cadier, conseiller formation à la Chambre d'Agriculture de la Loire

« Pilote du plan de formation des agriculteurs à la chambre d'agriculture, je n'imaginai pas notre institution, si fortement impliquée sur la filière laitière, en dehors de ce projet. C'était pour moi comme une évidence de répondre à cet appel à projets, et au-delà, une double motivation : se centrer sur la personne, la formation étant un lieu privilégié pour cela, et travailler en partenariat car c'est l'assurance d'une richesse plus grande à partager pour dépasser sa façon de faire habituelle. Les conditions étaient donc réunies (approche expérimentale, réseaux divers, financement) pour mener à bien ce projet opportun pour les éleveurs laitiers. »



Hervé Laplace, formateur au CFPPA de Roanne

« Le partenariat, c'est plus une question de personnes qu'une question de structures. En effet, trois atouts rassemblaient chacun des acteurs pourtant venus de structures très différentes : une envie de collaborer à un travail collectif, un investissement conséquent en temps et en travail, et surtout une vraie ouverture d'esprit partagée. Cette bonne ambiance et cette complicité ont probablement largement contribué à la cohérence de la formation et à la satisfaction des stagiaires. »



Sophie Marchal, directrice du Contrôle Laitier de la Loire

« Fin 2006, le contexte économique était plus que morose. Il n'était pas rare de rencontrer des éleveurs fatalistes pour certains, repliés sur eux-mêmes pour d'autres, attendant que « ça passe ». Cette formation a eu le mérite de faire sortir les gens de chez eux pour partager leurs préoccupations avec d'autres, de leur donner envie de relancer la machine malgré l'environnement défavorable. Dans notre métier de conseil, travailler avec des éleveurs qui ont des projets est une véritable chance. Le Contrôle Laitier s'est donc associé à l'action, en mettant à profit son réseau pour mobiliser les éleveurs. »



(4) Kaléinove : projet piloté par VIVEA avec 9 partenaires de Rhône-Alpes, conduit dans le cadre d'un programme Equal, dans le but d'expérimenter des formations prenant en compte les publics fragilisés en agriculture : <http://www.vivea.fr/Sites/internet/pages/NousConnaitre/kaleinove.aspx>