

Les bonnes pratiques vivea

Janvier 2008 - n° 3



Un plan stratégique triennal VIVEA 2007-2009

Les priorités des deux comités rejoignent trois des priorités du plan stratégique triennal (PST) de VIVEA défini au niveau national :

VIVEA apportera un soutien renforcé aux actions de formation et favorisera des expérimentations qui permettent l'acquisition de compétences dans les domaines suivants : la stratégie et le pilotage d'entreprise notamment : raisonner la stratégie de son entreprise en fonction du contexte porteur d'incertitudes et d'opportunités, et de ses propres choix personnels et professionnels. (...)

VIVEA apportera un soutien renforcé aux actions de formation et favorisera des expérimentations destinées :

- Aux contributeurs souhaitant réfléchir à leur projet professionnel que ce soit dans le cadre de réorientation de leur entreprise (diversification, réorganisation des activités) ou de reconversions externes au secteur agricole pour des raisons personnelles, économiques, sociales ou accidentelles.
- Aux contributeurs en situation vulnérable afin de prévenir les situations personnelles de fragilisation et de les remobiliser sur les métiers de l'agriculture.

Extrait du PST

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ET PERMETTRE L'EMERGENCE DE PROJETS

Bilan croisé de deux dispositifs de formation financés par les comités VIVEA d'Eure-et-Loir et du Loir-et-Cher

VIVEA a, dans le cadre de son nouveau Plan stratégique triennal, défini des domaines de compétences et des publics prioritaires afin d'accompagner au mieux, par la formation, l'adaptation des pratiques et des techniques de ses contributeurs, en prenant notamment en compte leurs incertitudes face à l'évolution des contextes agricoles.

Dans ce cadre, face à un contexte difficile et à une certaine démobilité des contributeurs - plus de 40% des départs de l'agriculture sont le fait d'agriculteurs de moins de 55 ans - les comités VIVEA d'Eure-et-Loir et du Loir-et-Cher ont souhaité mettre l'accent sur deux priorités : la stratégie et le pilotage d'entreprise, et l'accompagnement des contributeurs souhaitant réfléchir à leur situation professionnelle ou en situation vulnérable.

Leur ambition est de développer des formations qui remettent les contributeurs au cœur de leurs projets, permettant ainsi à chacun de trouver sa voie, et pour certains de sortir de la situation difficile dans laquelle ils se trouvent : le comité d'Eure-et-Loir, en choisissant de mettre l'accent sur les formations à la stratégie d'entreprise, et le comité du Loir-et-Cher en sollicitant la mise en œuvre de formations innovantes sur l'accompagnement des contributeurs en cours de fragilisation et/ou en rupture de perspective.

Cette volonté des comités a coïncidé avec deux projets en cours d'élaboration :

- Dans l'Eure-et-Loir, la FDSEA souhaitait mettre en place une formation spécifique visant à rendre plus autonome tout porteur de projet. Il s'agissait d'une part de permettre aux exploitants de prendre le temps de réfléchir à leurs évolutions professionnelles pour construire de nouveaux projets et identifier de nouvelles perspectives, et d'autre part de permettre aux exploitants agricoles d'être, d'exister et de se réaliser.

- Dans le Loir-et-Cher, la MSA en partenariat avec la chambre d'agriculture et dans le cadre du projet EQUAL « GEHODES » (1) souhaitait accompagner les personnes pour qu'elles identifient leurs atouts personnels et professionnels, leurs motivations, et qu'elles soient ainsi en mesure de rebondir. L'objectif était également de leur permettre de prendre du recul par rapport à la situation actuelle, et de concevoir un projet d'action en cohérence avec leurs motivations, leurs atouts et le contexte.

Une évaluation des formations a été réalisée par les deux organismes prestataires. Celle-ci a souligné une grande satisfaction des stagiaires, qui, remis en confiance, ont désormais de nouvelles cartes en main pour rebondir sur de nouveaux projets. Cette publication vise à présenter chacune de ces deux expériences, innovantes dans leurs modalités de mise en œuvre et mobilisatrices, et à identifier quelques enseignements.

(1) GEHODES : Gestion des hommes et développement économique et social dont l'objectif général est d'accompagner les très petites Entreprises à mettre en place des démarches de GRH.

Une formation en Eure et Loir pour permettre l'émergence de projet et donner de nouvelles perspectives

En Eure et Loir, en 2005, lors d'une rencontre des adhérents de la FDSEA, alors que les cours des céréales étaient au plus bas, les agriculteurs ont fait part de leurs inquiétudes face à l'avenir, certains d'entre eux, les céréaliers notamment, étant dans une situation très difficile. La Fédération a donc souhaité mettre en place un accompagnement spécifique visant à rendre autonomes les porteurs de projets,

leur permettre de monter un projet pour diversifier leurs productions ou leurs activités et répondre ainsi aux exigences économiques. Elle a pris contact avec l'ASEEL pour mettre en place un dispositif de formation et a demandé un financement à VIVEA. La demande de la FDSEA rejoignait plusieurs préoccupations du comité VIVEA du département qui a accordé son financement.

Un premier module : un bilan de compétences

Le premier module composé d'un bilan de compétences de dix-sept heures combinait trois séquences individuelles, trois collectives - ce qui n'est pas classique - et des travaux préparatoires avant chaque session. A partir d'une analyse des parcours scolaires et professionnels des stagiaires, il s'agissait d'identifier et valoriser leurs compétences afin d'élaborer des projets professionnels. Lors de la première journée, l'animatrice a demandé aux stagiaires, plutôt surpris par ce type de question, d'expliquer ce qui avait motivé leurs choix, comment et pourquoi ils avaient pris telle ou telle décision d'orientation à un moment de leur vie ? « *La petite taille des groupes a stimulé les échanges, tirant chacun vers le haut, il y a eu beaucoup de respect et d'écoute* » souligne Virginie Fabin,

consultante à l'ASEEL (association de services aux entreprises d'Eure-et-Loir).

La troisième séquence a été l'occasion pour les stagiaires de décrire leur journée de travail et leurs grandes activités, qu'ils ont tous ensemble, avec l'aide de l'animatrice, traduit en compétences.

La réflexion sur le projet s'est engagée lors d'un cinquième temps : « *De quoi ai-je envie pour la suite ?* ». Par les échanges, chacun a pu conseiller les autres, rebondir, donner des idées. Tous n'ont pas défini un projet à ce moment là mais de nouvelles perspectives se sont ouvertes et alors que certaines personnes avaient commencé la formation en étant très pessimistes, toutes ont souhaité s'inscrire au second module.

Un second module : une formation à la conduite de projet

Les projets ont mûri depuis le premier module et une rencontre de l'ensemble des participants, non prévue au départ, a été organisée. Elle leur a donné l'occasion de réenclencher une dynamique entre les deux modules et a répondu à un vrai besoin d'échanger, de parler de ses projets, de trouver des solutions malgré des situations financières et personnelles très disparates.

Le second module d'une durée de sept heures devait permettre de préciser les objectifs, les indicateurs d'atteinte, les moyens, les partenaires et de programmer le suivi. Des groupes de quatre ont été composés en fonction des projets : tourisme, bioénergie,

création d'entreprise... Chacun a présenté ce qu'il souhaitait mettre en place, suscitant des questions et des réponses de toutes parts, lui permettant ainsi d'avancer. Il s'agissait aussi, accompagné par le formateur, de vérifier la faisabilité du projet, et d'identifier des partenaires potentiels. Une fois encore le groupe a été facilitateur, les carnets d'adresse ont été échangés et des rendez-vous avec les « bons » interlocuteurs ont pu être programmés.

Des plans d'action « réalistes et réalisables » ont été définis lors de la dernière séquence. Les moyens de mise en œuvre ont ainsi été précisés et chacun s'est interrogé sur ce qu'il lui manquait pour démarrer.

Le bilan : des projets concrets portés par des agriculteurs remotivés

A l'issue de la formation, la moitié des stagiaires avaient défini des projets qu'ils étaient en mesure de mettre en place, mais certains avaient encore des points à valider avant de se lancer et 42% disposaient d'un plan d'action mais devaient bénéficier d'une action plus spécifique – formation ou autre - pour le mener à bien.

Vingt-neuf personnes ont suivi la formation et sont reparties très satisfaites, rassurées et motivées par

leurs nouveaux projets. L'une d'entre elles, contente de disposer de nouveaux outils a précisé : « *J'ai appris à mieux me connaître, à avoir une méthodologie de réflexion qui va m'être très utile* », une autre a souligné que « *la formation [lui] avait donné une bouffée d'oxygène, tout n'est pas impossible, il y a encore des solutions, j'ai enfin des perspectives pour mon exploitation* ».

Cécile Ghiringhelli

Une formation en Loir-et-Cher pour accompagner le changement

Sur la planète Terre, des agriculteurs s'interrogent, parfois, sur ce qui les a fait choisir ce métier. En Loir-et-Cher, une formation les aide à se projeter, à nouveau, dans l'avenir.

Beaucoup, à l'approche de la cinquantaine, s'interrogent sur leur avenir, les agriculteurs n'échappent pas à ce constat établi. Est-ce que je continue ? Est-ce que je diversifie mon activité ? Pourquoi, comment... *« Ce questionnement n'intervient pas forcément dans un contexte économique difficile, il découle de l'envie de bouger (éprouvée par l'exploitant arrivé à ce mi-temps de la vie), de sortir de la routine, de renouer avec la motivation pour aller au-devant de nouveaux projets. »* Réfléchir sur son métier, prendre du recul pour cheminer, Caroline Mathieu, formatrice à la MSA de Touraine et Emmanuelle Parou, conseillère emploi-formation de la chambre d'agriculture de Loir-et-Cher, en suggèrent l'idée, par voie de formation, aux professionnels du secteur agricole qui en éprouvent le besoin. *« L'envie de changement est là, s'ils viennent c'est avec cet espoir. »*

Accompagner ce changement, c'est leur rôle. Un travail fondé sur la confiance établie entre elles et le groupe, ainsi qu'entre les membres qui le constituent. *« Ils se risquent ! Tous sont des agriculteurs géographiquement proches. Cheminer en couple (pour certains) devant un groupe n'est pas facile. Beaucoup de questions d'ordre conjugal, parental émergent. »* Un cadre est construit pour que les uns et les autres soient en confiance et que ce qui se dit à l'intérieur reste la propriété du groupe. *« A nous de les accueillir*

avec leurs réalités, sans porter de jugement. »

Cette relecture du parcours de vie, où le professionnel et le privé se mélangent, s'effectue dans le but d'identifier les ancrages d'un projet. Le travail porte sur la trajectoire de vie, ses virages marquants, sur la façon dont l'agriculteur les a appréhendés, comment il a dépassé ces imprévus. *« Et sur ce qu'il veut ou ne veut plus vivre aujourd'hui. Cela permet de faire des liens entre les parts de vie et voir s'il y a de l'unité ou non. »*

Mais attention, Caroline et Emmanuelle se défendent d'être considérées autrement que des formatrices. *« Nous ne sommes pas des psychologues ni des conseillères conjugales. Notre rôle ne consiste pas à analyser le passé, mais simplement à porter un regard sur lui pour ensuite travailler dessus avec les agriculteurs, construire et aller de l'avant. Pour cela, nous leur donnons de l'espace. »* Indispensable, selon elles, à l'élaboration d'un projet de vie ou d'exploitation à venir ! Beaucoup, parmi les participants à cette formation, éprouvent en effet le besoin inconscient d'un lieu où ils pourront s'exprimer, s'autoriser à rêver, parler de leurs désirs comme de leurs doutes et de leurs craintes ou encore recevoir des encouragements. *« Pour une fois, ils ne sont plus dans la représentation et le masque tombe. »*

« Dessine moi ton métier ! »

Un entretien individuel d'environ deux heures est nécessaire pour mesurer les attentes de chacun et appréhender leur situation actuelle. *« Cela nous demande beaucoup de disponibilité, d'où la nécessité d'être deux. »* Usant ? La réponse, instantanée, est formulée d'une seule voix : *« Non, passionnant ! »* Les jeunes femmes ne se sont pas lancées, en effet, dans l'aventure sans la maîtrise d'acquis de base, qui se traduisent, pour Caroline, sous la forme d'une formation agricole et de racines familiales pour Emmanuelle. Un bagage, conforté, pour toutes les deux, par un maître sur l'accompagnement en collectif et en individuel. *« Une solide expérience de l'accompagnement de publics différents (demandeurs ou créateurs d'emploi,*

chefs d'entreprise, agriculteurs...) est un pré-requis indiscutable pour le formateur. »

Tout ce qu'elles font faire aux autres, elles l'ont expérimenté. Il leur est plus facile alors de comprendre l'étonnement du groupe à l'annonce de certains... travaux pratiques ! *« Nous leur demandons de dessiner leur métier, de pétrir la terre pour représenter leur planète d'aujourd'hui et celle de demain. »* Pas un stagiaire qui n'émet alors, à cet énoncé, un doute quant à ses talents d'artiste et au résultat final. Puis les mains prennent le pouvoir. *« Il est étonnant de voir, alors, tout ce que leur travail révèle, tout ce que l'on peut lire au travers de ces réalisations manuelles. »*

Six jours pour reconstruire un homme et une femme

Les formatrices l'affirment : il y a toujours quelque chose qui prend forme. Le groupe, positionné en observateur, le confirme par ses commentaires révélateurs de ce que l'auteur veut faire passer comme message et/ou de sa personnalité. « *Les hypothèses pour l'avenir, tirées de sa force, s'ébauchent. Elles sont retenues ou non, mais le groupe tient un rôle de premier plan dans cette rencontre avec l'individu* ».

Des commentaires recueillis à l'issue de cette formation, émane un ressenti fort celui de la découverte d'une planète imaginée par Saint-Exupéry sur laquelle des adultes se reconstruiraient en six jours, le 7^e étant dédié au repos. Une symbolique qui s'impose à l'esprit lorsque Caroline Mathieu déclare : « *Au 4^e jour, les uns et les autres sont en mesure de définir ce qu'ils veulent. Ils commencent à conduire le changement à partir de l'idéal à atteindre et à mettre en place un plan d'action en cohérence avec l'objectif poursuivi.* »

Se mettre en mouvement pour changer

Accompagner le changement, mais le changement c'est quoi ? Un processus plus qu'une procédure, qui peut revêtir plusieurs formes et repose sur le mouvement. « *Ce processus demande de se mettre en mouvement sans savoir où l'on va. Partir de soi, pas seulement de son exploitation, exprimer ses émotions, sortir de son encadrement, pour se construire de nouveaux repères, tout un changement de posture qui mène vers de nouveaux horizons.* » En laissant le temps agir !

La formation s'inscrit ainsi sur une période de cinq mois, pour laisser mûrir l'avancée de chacun. « *Cela permet de faire le deuil d'un certain nombre d'habitudes pour se tourner vers autre chose.* » Un travail loin d'être anodin puisqu'il implique de rompre avec une routine, certes pesante, mais rassurante à la fois. « *Pour reprendre les rênes de sa vie après avoir appris à apprivoiser ce qui usait auparavant !* ».

Annette Fluneau, Caroline Mathieu
et Emmanuelle Parou

Pour en savoir plus sur la formation :
mathieu.caroline@touraine.msa.fr

Directeur de la publication :

Jean-Jacques Loussouarn

Responsable éditoriale :

Cécile Ghiringhelli

Rédacteurs : Annette Fluneau, Cécile Ghiringhelli

Caroline Mathieu, Emmanuelle Parou

Julien Tuesta et Guy Vernerey

Maquette :

Caroline Naux

VIVEA, délégation Centre

Parc Technologique de la Pardieu

9 allée Pierre de Fermat

63170 AUBIERE

contactcentre@vivea.fr



Bilan croisé des deux expériences : constats et préconisations

par Julien Tuesta et Guy Vernerey

Des formations appréciées et des effets positifs pour les participants.

Une évaluation des deux types de formation auprès des participants a permis de comparer, à l'entrée en formation et en fin de celles-ci, leur état d'esprit et leur représentation des projets pour leur exploitation. Dans les deux dispositifs, les participants qui se disaient au départ plutôt interrogatifs, voire inquiets, affirment en fin de formation qu'ils sont rassurés, et que les perspectives pour leurs exploitations leur paraissent plutôt bonnes. Ainsi, alors que 80% des participants se déclaraient inquiets en début de formation, ils se déclarent dans la même proportion rassurés à la fin de celle-ci. On voit donc ici, au-delà de la satisfaction des participants, affirmée par ailleurs dans ces évaluations, que celles-ci ont un **effet immédiat : celui de sécuriser des personnes en questionnement** sur leurs projets et leur devenir.

On constate par ailleurs que les nouveaux projets sont très variés. Pour certains participants, la formation a permis d'infléchir des choix majeurs, conduisant ceux-ci à rester sur l'exploitation alors qu'ils projetaient de la quitter. Pour d'autres, il s'agissait de développer une nouvelle activité, ou de résoudre des difficultés relationnelles dans leur société.

Cette **diversité de projets**, dont certains sont d'ores et déjà mis en œuvre, est sans doute à relier à la **qualité du travail exploratoire** mené par les participants sur leurs idées de départ durant la formation.

...centrée sur la personne

Dans les deux types de formations, la pédagogie est centrée sur les personnes. Il est **tenu compte des attentes de chacun** (entretiens préalables individuels ou collectifs), et des **rythmes de progression**. Pour cela, des méthodes pédagogiques actives **s'appuyant sur les expériences** ont été utilisées (écoute active, séquences de travail en groupe et individuel, entretiens individuels en cours de formation, séances de créativité...). **L'aptitude du formateur à impliquer les participants** apparaît alors essentielle. *« Les méthodes sont douces et arrivent à nous faire sortir de nos coquilles »*. Des adaptations en cours de formation ont pu également être apportées comme l'organisation d'un temps supplémentaire entre les modules pour favoriser les échanges et le maintien de la motivation des participants.

Une formation basée sur les échanges...

Un principe mis en avant pour ces formations était celui de **favoriser les échanges entre les participants**. Dans les phases collectives, le formateur n'apporte pas de solutions, mais c'est l'échange dans le groupe qui va aider chacun à identifier celles-ci. Cette part importante consacrée aux échanges est ressentie par les participants comme un véritable facteur de leur progression dans la formation.

« Le fait de pouvoir exprimer ses inquiétudes à l'intérieur d'un groupe restreint, ça vous libère ».

« La parole des autres fait souvent écho à mes préoccupations »

Pour cela, des objectifs sont clairement affichés au départ : « créer une dynamique de groupe, de respect afin que chacun puisse s'exprimer et s'enrichir des ressources du groupe » ; « permettre une rencontre de l'ensemble des participants et un échange autour de leur projet ». Ceux-ci s'assortissent à des objectifs d'acquisition de compétences : « identifier les objectifs de son projet, des indicateurs de réussite, construire un plan d'action... »

On constate par ailleurs que les pratiques d'échanges issues de la formation contribuent à une **mise en réseau des participants entre eux**, et facilitent ainsi la construction des projets.

Notons enfin que la dynamique de groupe semble renforcée par le choix d'un lieu agréable, qui rompt avec les habitudes.

...et qui fait appel à une double compétence des formateurs.

Dans les formations, les différents intervenants **doivent être capables de favoriser une dynamique de groupe et une réflexion individuelle approfondie du participant**. Cette double compétence était ici soit le fait d'une même personne, soit l'assemblage de compétences de plusieurs intervenants. Dans le cadre de cet assemblage, la non connaissance de l'agriculture par un des intervenants ne se révèle pas être un problème.

Dans tous les cas, une **coordination pédagogique** a été assurée. Celle-ci est d'autant plus **nécessaire** qu'il y a **plusieurs groupes en formation** animés par des formateurs distincts, dans le souci notamment de s'assurer de l'homogénéité de leurs interventions.

Une organisation souple et adaptée...

On constate dans les deux cas, les formations ont été positionnées sur une échelle de temps qui permet de **maintenir la motivation** des participants (rencontres régulières, pas de temps morts...), **tout en laissant le temps aux projets de mûrir** entre les rencontres collectives, et la place pour des travaux personnels en inter-sessions.

Le développement de ce type de formations à grande échelle sur un territoire sera donc facilité par **une offre plutôt répartie tout au long de l'année, avec de petits groupes à chaque fois**. Cela évite notamment d'avoir à gérer plusieurs groupes simultanément, en multipliant le nombre d'intervenants et limite la difficulté du travail de coordination. Les modalités de recrutement doivent alors être adaptées pour permettre d'alimenter cette offre permanente - pas de communication « coup de poing » par exemple - mais un travail au long cours de communication sur la formation et de repérage des participants .

...qui s'adapte aux contraintes des participants

Le souci de la présence de l'ensemble des participants à toutes les séquences de formation impose une **nécessaire rigueur pour gérer ce type d'actions** : communication vers les participants sur les modifications de dates, réactivité...



Sommaire des Bonnes pratiques

- (p.2) Une formation en Eure et Loir pour permettre l'émergence de projet et donner de nouvelles perspectives.
- (p.3) Une formation en Loir-et-Cher pour accompagner le changement.
- (p.5) Bilan croisé des deux expériences : constats et préconisations.

Rendre les stagiaires acteurs d'un recrutement réfléchi

Quand le prestataire (organisme qui réalise la formation) est externe à la structure qui porte le projet, le partenariat pour le recrutement devient très important. Pour rendre celui-ci plus pertinent, des **moyens multiples et croisés** (mailing auprès de tous les agriculteurs sur un secteur choisi, relais de l'information auprès de prescripteurs, communication par les journaux ou la radio) ont été mis en œuvre dans les deux cas.

On notera **la contribution d'anciens stagiaires** pour, dans un cas, témoigner dans la presse, et, dans l'autre, valider les messages destinés à accompagner la promotion de la formation. On retiendra que dans les deux cas, une attention particulière est accordée à **l'accompagnement de la prescription de la formation par les agriculteurs eux-mêmes**.

Les bilans tirés des deux expériences font apparaître également que, s'il est nécessaire de cibler un public précis, l'hétérogénéité de celui-ci - situations, projets, âge/sexe... - est aussi une source de richesse pour la formation. Il est également souligné que des **arguments de promotion** de la formation **trop centrés** sur des préoccupations liées à un **contexte précis** (par exemple des marchés déprimés...) peuvent rendre **le dispositif très sensible** à une modification de la conjoncture.

Un accompagnement ultérieur nécessaire, à organiser

Un accompagnement des stagiaires au-delà de la formation (entretiens téléphonique) a été pratiqué. Ces formations, bien vécues par les participants, ont **plutôt généré des demandes d'accompagnement** pour la mise en place des projets que des demandes pour une nouvelle formation à brève échéance. L'accompagnement qui suit la formation peut toutefois soulever des questions telles que celle des moyens à mettre en œuvre pour faire face à la diversité des projets, du champ d'action, de la légitimité et de la disponibilité de la structure pour réaliser cet accompagnement.