

Etudes-recherche



*Oser franchir
le pas du
changement*



Novembre 2010

Caroline Mathieu, ISMER
Emmanuelle Parou,
CER FRANCE Val de Loire

Synthèse

« Analyse et perspectives pour les formateurs »

1. Contexte de l'étude	3
2. Étapes clés de l'étude	4
3. Finalités de l'étude	6
4. Objectifs opérationnels	7
5. Présentation de l'étude, les étapes clés	8
5.1 Le bilan de trois formations sur le changement	
5.2 Les préconisations sur le changement pour les formateurs	
6. Ce que nous apprend l'étude de l'ESA	11
6.1 Phase amont : Les motivations des stagiaires à l'entrée des formations	
6.2 Pendant les formations : Ce qui a marqué les stagiaires	
6.3 L'après formation : ce que les stagiaires en retirent	
7. Repères sur le changement : La formation, une logique de changement	15
7.1 Le changement pluriel	
7.2 Les agriculteurs et le changement	
7.3 La formation comme une logique de changement	
8. Les enseignements pédagogiques à destination des formateurs	19
8.1 Utiliser le groupe comme vecteur pédagogique	
8.2 Proposer des démarches pédagogiques créatives	
8.3 Postures et attitudes du formateur	
Conclusion et perspectives	24
Références bibliographiques	25

1. Contexte de l'étude

Piloter une entreprise en période d'incertitude est difficile. Cela l'est d'autant plus lorsque le contexte connaît une mutation profonde. C'est le cas du secteur agricole. Marchés instables, pression environnementale, demandes sociétales parfois contradictoires : ces éléments questionnent voire déstabilisent les agriculteurs. Certains y perdent la motivation, le goût d'entreprendre, d'autres se replient sur eux, beaucoup se questionnent sur leur lendemain.

C'est dans ce contexte de profonde mutation qu'a été mise en place la formation « *Accompagner le changement* ». Six sessions sont initiées depuis 2005. Par le cheminement proposé, les stagiaires portent un regard sur leur métier, posent des jalons pour l'avenir.

L'accent est mis sur l'Homme au cœur de l'entreprise. Par un processus pédagogique innovant, il est rendu acteur et à nouveau auteur de son métier, de son projet professionnel. Le changement passe pour la plupart par la décision de rechoisir la profession d'agriculteur qu'ils ont débuté il y a 5, 10 ou 20 ans.

Mais ils vont modifier, transformer certains points dans leur entreprise, en ce qui concerne le mode de production ou de commercialisation, l'organisation, leurs relations entre eux ou avec le territoire.

La formation favorise la prise de conscience de leurs motivations, des centres d'intérêt. Elle permet également la verbalisation des sources d'insatisfactions. Ensuite, ils savent mieux définir les réajustements nécessaires et prendre les décisions en conséquence.

Une rencontre proposée au printemps 2009 a conforté l'intérêt de la démarche. Lors de ce suivi, nous constatons que certains n'osent pas franchir le pas ou mettre en œuvre un changement voulu. Innover, transformer, modifier, changer ses pratiques n'est pas facile et génère de l'incertitude. Les freins ne sont pas uniquement d'ordres techniques ou économiques mais aussi liés à l'Homme, à son histoire, sa personnalité, au contexte familial, à ses valeurs.

Le changement comme processus nécessite du temps.

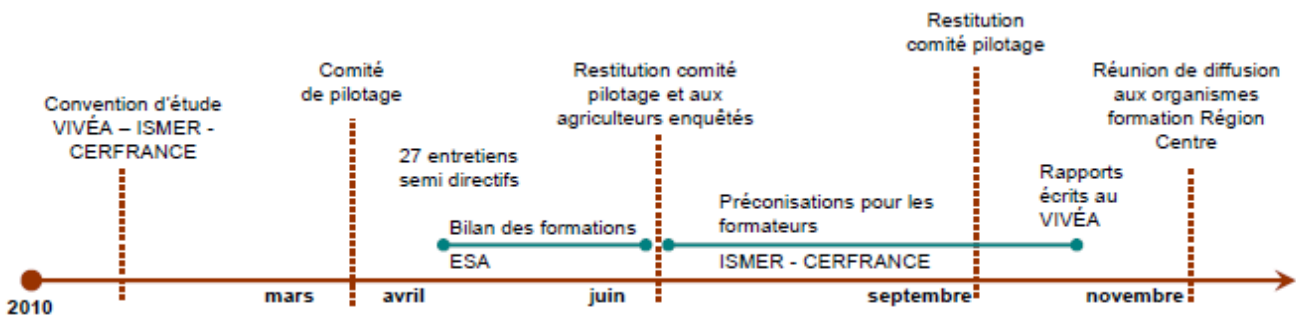
En parallèle, la période de changement questionne également le métier de conseiller technique ou d'entreprise. Beaucoup s'interrogent sur comment remettre les agriculteurs en perspectives, en dynamique de changement. Ils recherchent une posture adaptée pour accompagner de nouvelles orientations, pour aider les agriculteurs à faire les premiers pas du changement souhaité, pour faciliter le passage vers une autre stratégie. (*Extraits du cahier des charges*)

2. Étapes clés de l'étude « Oser franchir le pas du changement »

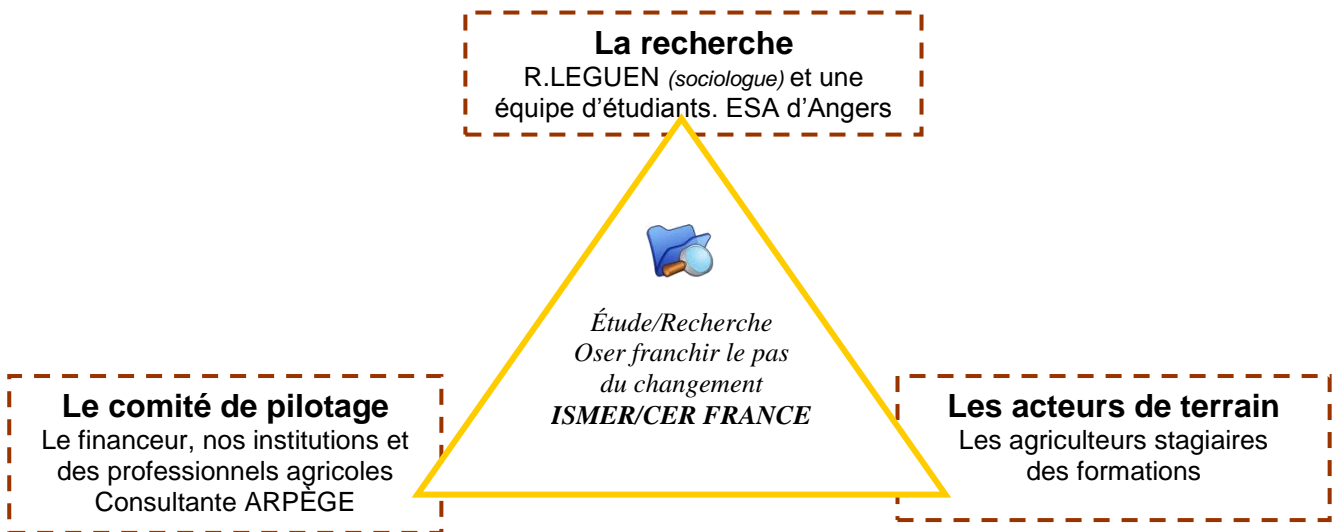
Cette étude a été réalisée en quatre temps :

- Effectuer le bilan de trois formations sur la conduite du changement
- Comprendre et approfondir le processus du changement
- Construire des préconisations pour d'autres formateurs
- Passer ensuite à une phase d'expérimentation sur la question du changement à l'échelle d'un territoire.

4



Un travail mené en partenariat : une équipe agricole, un chercheur, un professionnel



L'étude « Oser franchir le pas du changement » : Une approche pluridisciplinaire.

Dans la continuité de la formation « *Accompagner le changement* », nous avons initié avec les agriculteurs stagiaires une réflexion en 2009 qui portait sur un premier bilan de la formation. Ensemble, nous avons posé quelques repères sur la définition du changement.

Nous souhaitons mener ce projet d'étude/recherche en poursuivant cette co-construction avec les acteurs de terrain. Nous les associons par le biais des entretiens semi-directifs menés par l'Esa d'Angers et lors de la restitution du bilan de cette enquête.

Nous les rendons partie prenante également en constituant un **comité de pilotage**¹. Trois professionnels agricoles y participent : une élue du CER FRANCE, un agriculteur engagé dans plusieurs OPA² du Loir et Cher et un ancien stagiaire de la formation « *Accompagner le changement* ». Ces acteurs de terrain sont localisés sur les secteurs du Vendômois et du Perche. Le comité réunit également des responsables administratifs de nos structures et un représentant du financeur de l'étude, le VIVÉA.

Sandrine DULOU, consultante ARPÈGE nous apporte son appui méthodologique pour la seconde partie de l'étude.

Pour réaliser le bilan des formations, nous associons au préalable Roger LEGUEN, sociologue chercheur et son équipe d'étudiants.

La présence de tiers extérieurs est précieuse pour la prise de recul et l'ancrage méthodologique tout comme le regard croisé avec les acteurs de terrain que sont les agriculteurs. Nous avons la volonté d'initier une approche pluridisciplinaire autour de la question du changement et ce dans le désir de faire évoluer notre pratique.

Pendant l'étude, notre rôle est d'assurer la coordination de l'ensemble des parties, de veiller à son avancée et de prendre part à la recherche notamment dans la deuxième partie.

¹ Comité de pilotage, voir la liste des membres en annexe

² OPA : Organisations Professionnelles Agricoles

3. Finalités de l'étude : favoriser la mise en mouvement effective des agriculteurs

L'objet de cette étude est d'accompagner un mouvement **d'innovation** (*processus dans lequel les personnes sont engagées, qu'elles vivent comme un passage, et qui va faire évoluer leur rapport au monde et aux autres*) et **de changements** que traverse l'agriculture et auxquels sont confrontés les agriculteurs en se centrant plus particulièrement sur la phase de transition, de passage d'une situation à une autre.

6

La finalité du projet se situe à 3 niveaux :

Celui des agriculteurs dans le contexte

- Accompagner les agriculteurs aux changements de demain. Pour cela, Mieux comprendre les processus du changement dans lesquels les agriculteurs se trouvent pour anticiper, pour sécuriser leur entreprise sur leurs projets.
- Impulser et faciliter le passage vers la mutation, le changement, l'innovation.

Celui des accompagnants et de l'accompagnement

- Valoriser la démarche de formation continue au sein du secteur agricole comme démarche au service de l'adaptation, du changement, de l'innovation.
- Transférer les enseignements issus de l'étude à d'autres modules de formation qui appellent à des changements de pratiques (*par exemple les formations qui traitent de l'orientation de l'entreprise, de son développement stratégique, commercial...*)
- Revisiter et enrichir la place, la posture de l'accompagnant. Intégrer l'environnement et les demandes sociétales avec leurs atouts et leurs contradictions.
- Formaliser en vue de construire une réflexion collective autour du changement, de l'innovation.

Celui du territoire

- Favoriser le lien social autour du changement, de l'innovation entre les acteurs économiques et territoriaux.

4. Objectifs opérationnels : du bilan aux préconisations pour d'autres formateurs

- Réaliser le bilan de trois formations sur la conduite du changement (*du métier d'agriculteur au changement de pratiques*), en tirer les enseignements de la formation (*prendre appui sur les réussites*).
- Mieux comprendre le processus de changement quel que soit son stade, analyser les difficultés, les freins, les résistances, les déclics, les incidences.
- A partir des résultats de cette étude, construire des préconisations pour d'autres formateurs qui pourront être mises en œuvre dans le cadre de différents dispositifs.
- Passer ensuite (*à l'échelle d'un territoire*) à une phase d'expérimentation autour de la question du changement, de l'innovation.

5. Présentation de l'étude, les étapes clés

8

Nous identifions deux étapes dans l'étude « Oser franchir le pas du changement » :

- Une première phase de bilan qui porte sur trois formations où il est question de changement.
- Une seconde phase dans laquelle nous élaborons des préconisations à destination des formateurs amenés à travailler sur le sujet. Nous établissons du lien entre les enseignements issus de ce bilan des trois formations et notre pratique de formatrices. Nous passerons par une étape de conceptualisation du changement et de la formation.

5.1 Le bilan de trois formations sur le changement

Le bilan porte sur trois formations dans lesquelles il est question de changements. Une enquête dirigée par Roger LEGUEN, sociologue chercheur de l'ESA d'Angers et six étudiants³ est menée auprès d'anciens stagiaires de ces formations.

Pour ce faire, nous avons identifié trois formations initiées par nos structures où il est question de changements :

- **Accompagner le changement** (initiée en 2005, 6 sessions)
- **Entreprendre et Réussir** (initiée en 1996, 19 sessions)
- **Devenir Acteur de la commercialisation** (initiée en 2010, 5 sessions).

Le contenu, les objectifs et modalités pratiques de ces trois formations sont décrits dans un tableau du rapport de l'ESA d'Angers⁴.

Au final, 26 entretiens semi-directifs sont menés auprès d'agriculteurs stagiaires et 4 auprès des formateurs et responsable de l'ISMER et du CER FRANCE Val de Loire. Les agriculteurs ciblés sont tous localisés sur les secteurs géographiques du Perche et de la Beauce. A la demande de Roger LEGUEN, nous gardons le principe d'un territoire ciblé. Le dit territoire correspond également à une zone sur laquelle nous pourrions initier par la suite d'autres projets.

R. LEGUEN et l'équipe d'étudiants précisent leur approche méthodologique du changement. « *Le changement ne concerne pas d'abord le contexte dans lequel évoluent les agriculteurs, mais la modification de leurs comportements vécus en relations avec un contexte. Ainsi, pour mesurer le changement, nous nous appuyerons sur la manière dont chacun d'eux dit s'être situé par rapport à la période qu'il vivait pendant la formation, et ce qu'il vit aujourd'hui* ». La problématique est décrite comme telle : « *Il convient donc de s'interroger sur la compréhension des processus de changement engagés suite à cette formation* ».

Les objectifs de ce bilan des trois formations sont les suivants :

- Analyser, du point de vue des participants, leurs désirs, leurs attentes et aspirations, ainsi que leurs doutes et leurs craintes par rapport au changement et à la formation suivie ;
- Faire ressortir les points positifs, ainsi que les insatisfactions et les manques, afin de mieux cerner les éléments à améliorer pour le contenu et la méthodologie de la formation ;
- Conceptualiser ce que les stagiaires ont évoqué dans les entretiens ;
- Mesurer les impacts et les effets de cette formation sur les agriculteurs participants et leur entourage, aussi bien familial que professionnel.

³ Master du Territoire et Développement Durable.

⁴ Tableau de présentation des formations, Annexe 1 Etude ISMER, CER FRANCE « Analyse du vécu et de l'impact de trois formations » ESA Angers, Mai 2010

Un rapport d'étude complet est disponible : il précise la méthodologie utilisée, les caractéristiques de la population rencontrée. Une analyse formation par formation reprend les éléments clés.

Les impacts des trois formations sur le changement sont analysés et décrits précisément. Ils se traduisent pour les stagiaires par un enrichissement de vie, en élargissement de leur réflexion et se concrétisent souvent en projets.

Si le bilan des formations est encourageant, nous découvrirons en cheminant avec Roger LEGUEN qu'il n'est pas facile d'analyser au travers des itinéraires des stagiaires, les difficultés, les freins ou les déclics qui favorisent ou pas le changement.

5.2. Les préconisations sur le changement pour les formateurs

Nous avons cherché à faire du lien entre le bilan de l'étude de l'ESA et notre pratique afin de construire des préconisations pour d'autres formateurs.

Elles s'adressent à des professionnels, conseillers, experts qui interviennent de façons occasionnelles sur des stages où il est plus question de changement dit technique, par exemple. Ce que nous avons expérimenté dans le cadre de changement global qui touche plus à la personne peut être transféré à d'autres.

Après cette mise en lien entre le bilan de l'ESA et notre pratique, la conceptualisation du changement et de la formation fut une étape de notre cheminement pour préciser notre ancrage et comprendre le processus.

Être en situation réflexive par rapport à sa pratique et reprendre le chemin de l'écriture ne sont pas choses faciles. L'exercice est autant coûteux qu'enrichissant. Enrichissant, car nous avons vécu le projet Etude/recherche « *Oser franchir le pas du changement* » comme un processus d'apprentissage. Nous le décrivons à travers le schéma de KOLB.



Un regard extérieur était nécessaire pour faire l'analyse des formations que nous avons initiées. Ce fut le rôle de Roger LEGUEN et des étudiants de partir **de ces expériences vécues** (les trois formations). Leur mission fut de les analyser. A travers ce bilan, les agriculteurs nous disent leurs motivations, ce qui les marque dans la formation et ce que cela leur apporte.

Nous précisons ensuite ce que le bilan de l'ESA nous enseigne à nous, formatrices. C'est l'étape de l'**observation réfléchie** qui favorise une posture réflexive par rapport à notre pratique.

Changement et formation sont deux notions vastes. L'étape suivante nous amènera à nous documenter et à reprendre contact avec les auteurs des champs de la formation et du changement. Nous précisons notre approche pour tendre vers une **conceptualisation**.

A la croisée de notre expérience et des conclusions de l'enquête ESA, nous tirons des préconisations pour nous-mêmes et pour d'autres formateurs amenés à intervenir sur le changement.

Ces préconisations nous amènent à initier **des expérimentations actives**. La réunion de diffusion à destination des organismes prescripteurs de la région Centre est un des axes d'expérimentation. D'autres suites sont à imaginer pour les agriculteurs à l'origine de notre questionnement de départ et les destinataires de notre démarche.

Au fur et à mesure de l'avancée de l'étude, la problématique se précise et notre réflexion se construit autour de la question : « **En quoi la connaissance et la maîtrise du processus de changement peut améliorer la qualité des formations.** Ceci nous amène à la question, comment la formation peut-elle générer du changement ? ».

Nous cherchons par cette étude à contribuer à l'évolution des formations proposés aux agriculteurs et à participer à la professionnalisation des maîtres d'œuvre que sont les formateurs. Les enjeux de cette professionnalisation nous semblent pluriels. Nous les distinguons selon les acteurs :

Au niveau de l'Agriculture : **développer la capacité à vivre le changement sereinement** et ouvrir le champ des possibles pour les exploitants, **générer une dynamique positive du changement**.

Pour les agriculteurs : avoir des formateurs compétents, une **prise en compte réelle de leur problématique**, passer **le pas du changement**, contribuer de facto à l'évolution des accompagnements proposés.

Pour les organismes : rendre **efficace leur activité formation**, être en phase avec l'évolution des besoins, améliorer la qualité des formations et de maintenir et développer leur activité.

Pour les formateurs : **gagner de l'aisance** et de la légitimité dans leurs pratiques.

6. Ce que nous apprend l'étude de l'ESA

Roger LEGUEN et les étudiants de l'ESA se sont interrogés sur la compréhension des processus de changement engagés à la suite de ces trois formations. Ils ont porté leur attention sur les différentes dimensions du vécu des agriculteurs, et ce en amont des stages (*les motivations, les attentes et la façon dont ils l'ont connue*), pendant (*les moments marquants, les attentes et le vécu de l'accompagnement, les relations au sein du groupe d'agriculteurs*) et après la formation (*les impacts au niveau personnel et de l'exploitation, les impacts au niveau de l'entourage, les carences et les manques et plus largement la vision de l'avenir, les attentes en terme de formation et les liens avec les OPA*).

Chacune des formations « *Accompagner le changement* », « *Entreprendre et Réussir* » et « *Devenir acteur de sa commercialisation* » a fait l'objet d'une analyse détaillée accessible dans le rapport de l'ESA⁵. Les étudiants et Roger LEGUEN évoquent leurs difficultés à mettre en lien ces trois formations avec des effectifs de populations enquêtées, des objectifs et des modalités différentes. Le contexte historique et les dates d'entrée en formation font l'objet d'une grande variable. C'est une limite de l'étude évoquée par le groupe de recherche⁶.

Malgré cela, nous faisons le choix de mener une lecture transversale pour la partie pédagogique. Dans un premier temps, nous reprenons des éléments de synthèse extraits de l'étude ESA. Dans un second, nous précisons en quoi cela impacte, fait écho avec notre activité de formatrices. Nous cherchons à en extraire les enseignements pertinents qui favorisent la compréhension du processus du changement.

6.1. Phase amont : Les motivations des stagiaires à l'entrée des formations

Ce que nous apprend l'étude de l'ESA :

Quelles sont les motivations initiales ?

Les stagiaires évoquent leurs souhaits **d'acquérir des connaissances** pour mieux comprendre leur situation et y disposer d'outils pour décider. Certains évoquent le désir de **changer de pratiques**, de réfléchir sur leur projet professionnel voire de vie. D'autres expriment le besoin **d'avoir un regard extérieur ou d'être accompagné** dans une étape clé de leur parcours professionnel.

En quoi cela fait-il écho à notre pratique de formatrices :

Du désir de « *d'être accompagné à un tournant de leur carrière* »⁷ au souhait d'y « *voir plus clair dans la rentabilité de leurs productions* »⁸, nous distinguons des demandes variées liées à des changements de types différents. Nous précisons dans le 6^{ème} chapitre la nature des changements puisque nous en distinguons plusieurs. Retenons d'ores et déjà, la nécessité pour le formateur de **comprendre dans quel type de changement le stagiaire se situe** et d'adapter son accompagnement en conséquence.

Identifier les questions que se pose le stagiaire à l'entrée d'une formation nécessite de prendre le temps de **recueillir ses attentes**. Qu'attend-il de la formation ? Qu'est-ce qui le met en mouvement ?

Que ce soit en entretien individuel, par un échange téléphonique ou pendant un tour de table habilement initié, il existe pour le formateur de multiples façons de la recueillir la demande du stagiaire.

⁵ *Etudiants Master du Territoire et Développement durable, ESA Angers, sous la direction de R. LEGUEN, 2010, « Etude CER FRANCE-ISMER pour VIVEA, analyse de vécu et de l'impact de trois formations »*

⁶ *Ibid, p41 - Des limites*

⁷ *Ibid, p19 - En amont de la formation Accompagner le changement*

⁸ *Ibid, p32 - En amont de la formation Devenir acteur de sa commercialisation*

Certaines attentes sont claires, d'autres, aux enjeux multiples sont à préciser. Parfois, nous avons à **distinguer la demande explicite des motivations implicites**. L'attente exprimée verbalement peut ainsi cacher d'autres niveaux de demandes qui ne vont émerger que progressivement mais que l'on perçoit déjà en non verbal⁹.

Enfin, il semble essentiel de **clarifier les objectifs selon les différents interlocuteurs : la structure (celui qui passe commande), le stagiaire et le formateur**. Ce travail de clarification et de validation est à réaliser en amont de la formation. Il permet d'identifier les points communs et les attentes spécifiques de chacun. Chaque interlocuteur comprendra d'autant mieux les éventuelles difficultés, freins ou réussites qui sont à l'œuvre.

Prenons un exemple à partir de l'objectif à atteindre. Il est différent pour la structure (ou organisme de formation), pour le formateur et pour les stagiaires.

Interlocuteur	Objectifs	Critère d'évaluation
Pour la structure	Avoir suffisamment de personnes pour réaliser la formation. ⇒ Rentabilité financière.	Nombre de stagiaires Bilan financier
Pour le formateur	Bonne participation et implication des stagiaires Progression, satisfaction des stagiaires	Assiduité à la totalité de la formation Le bilan final
Pour les stagiaires	Acquisition de nouvelles connaissances et compétences Avoir la possibilité d'échanger	Être en capacité de mesurer ses nouveaux savoirs ou savoirs faire. Un avis sur le déroulement de la formation

6.2. Pendant les formations : Ce qui a marqué les stagiaires

Retenons la surprise et l'intérêt des stagiaires quant à l'utilisation **d'activités pédagogiques créatives**. C'est le cas notamment dans « *Accompagner le changement* ».

La place laissée à l'expression personnelle, l'écoute du formateur, le dialogue entre pairs et la prise de recul qui s'en dégage disent un peu de la façon dont ces formations sont vécues. Ce sont des éléments marquants pour les stagiaires.

Les **expérimentations actives** comme le calcul de coût de revient, la comparaison de résultat entre stagiaires sont notée comme une valeur ajoutée. Enfin, **l'expertise technique** d'un intervenant est évoquée comme un élément important.

En quoi cela fait-il écho à notre pratique de formatrices :

L'impact des activités pédagogiques soulignées par les stagiaires nous incite à oser **la créativité en formation**. La créativité est développée sous des formes plurielles en fonction de la formation et du formateur. La créativité prend place aux différentes étapes du déroulé pédagogiques selon ce qui est recherché. Elle n'est pas une finalité en soi mais bien un moyen pour valoriser toutes les dimensions de la personne.

⁹ LEGAY Yves, 11 et 12 2005 « Comment répondre à une demande », Agriculture de Groupe n° 342

Notons également l'importance du dialogue entre pairs. Les stagiaires redisent l'importance de **privilégier le groupe comme lieu d'échange et de confrontation**. Rendre acteur et auteur le collectif de formation et les individus qui le composent, prendre la parole de chacun au sérieux, favoriser un apprentissage coopératif en groupe sont des valeurs pédagogiques.

C'est là une invitation pour le **formateur à réfléchir sur sa place, son positionnement et celle du stagiaire**. Comprendre ce que chacun de nous initie en formation fait partie de notre responsabilité et d'un processus d'amélioration constante de notre pratique.

Dans le prochain chapitre lié aux préconisations, nous décrivons plus largement la façon dont la créativité peut être mise en œuvre et précisons les différentes postures du formateur.

Enfin, les expérimentations actives font écho à l'articulation entre **la pratique et la théorie**. Nous rejoignons les **principes de la formation-action**. Consciemment ou pas, l'option pédagogique des formateurs de ces stages s'est fondée sur un apprentissage par l'action proche des théories pragmatiques de DEWEY et de **KOLB**. Son modèle cyclique d'apprentissage expérientiel est conçu comme étant la transformation de l'expérience en connaissance¹⁰. Nous avons décrit ce mouvement pour nous-mêmes dans le précédent chapitre.

6.3 : L'après formation : ce que les stagiaires en retirent

Les stagiaires des trois formations soulignent un **changement de vision du métier et/ou l'évolution de leur réflexion** avec une meilleure compréhension de leur situation par les échanges et l'apport de connaissances : « *Ça ouvre l'esprit* » ... »¹¹. D'autres encore relativisent leur problème « *On s'est aperçu qu'on avait pas toute la misère du monde...* »¹².

La connaissance de leur coût de production leur permet de mieux comprendre leur situation et de **mieux maîtriser la prise de décision** : « *J'ai décidé de faire attention à ce que je fais* ». ¹³

La **concrétisation d'un projet** est également un des résultats des formations. De la mise en place d'entretiens individuels avec les salariés, au lancement d'une nouvelle activité ou au changement de métier. L'après formation prend des tournures multiples concrétisées selon un espace temps propre à chacun.

La **connaissance de soi** est évoquée de façon transversale¹⁴. Pour les stagiaires de *Devenir acteur de sa commercialisation*, on parle **d'impacts personnels** « *Le fait d'avoir une vision à plus long terme, d'être moins stressé, de pouvoir durcir ses positions, de mieux comprendre les marchés...* »¹⁵

De nouvelles **aptitudes relationnelles** ou des **compétences en communication** sont acquises : « *Maintenant quand il parle avec des gens, il affirme. Avant, il affirmait rien du tout il se taisait* »¹⁶... « *Ça m'a permis de m'affirmer dans un groupe* »¹⁷.

Le passage en formation a entraîné parfois des modifications importantes dans les relations qu'entretiennent les stagiaires avec leur entourage professionnel ou social. Un stagiaire évoque **l'impact relationnel au sein de l'exploitation** avec une amplification de son rôle dans le Gaec pour la commercialisation des produits¹⁸.

¹⁰ MATHIEU Caroline, BACHELART Dominique, 2003, « *Accompagner et former des créatrices d'activités* », MSA Touraine, p22

¹¹ Les Etudiants Master du Territoire et Développement durable, ESA Angers, sous la direction de R. LEGUEN, 2010, « *Etude CER FRANCE-ISMER pour VIVEA, Analyse de vécu et de l'impact de trois formations* », p29

¹² Ibid, p24

¹³ Ibid, p33

¹⁴ Ibid, p24

¹⁵ Ibid, p33

¹⁶ Ibid, p24

¹⁷ Ibid, p30

¹⁸ Ibid, p33

Pour d'autres, c'est **une mise en réflexion** qui est initiée « ... *Un certain nombre de réflexions, mais je n'ai pas fait de changement encore* ». « *Ils n'ont pas franchi le pas du changement, mais ils réfléchissent à la façon dont ils pourraient faire évoluer leur situation au sein de l'exploitation* »¹⁹, précisent les étudiants de L'ESA.

En quoi cela fait-il écho à notre pratique de formatrices :

Les effets « post » formations soulignés par les étudiants nous confortent dans **l'importance de laisser de la place à la verbalisation, au partage et à la confrontation entre stagiaires pendant les formations**. La pédagogie a d'autant plus d'impacts qu'elle favorise les interactions entre pairs et ne se limite pas à un apport de connaissances « *descendantes* ».

Notons également qu'une formation technique centrée sur l'évolution d'une pratique peut générer **une transformation de la personne**. La mise en place d'un nouveau circuit de commercialisation viendra par exemple questionner les pratiques de l'exploitant et de sa famille. Si l'on est issu d'une famille de pionniers coopérateurs, l'introduction de « vente à terme » par exemple peut être un enjeu fort vis-à-vis de l'entourage.

Le **facteur temps** est à prendre en compte pour les formateurs qui initient du changement. Chacun avançant à son rythme, la concrétisation des projets et la prise de décision sont à voir dans la durée. Parfois ce qui a été initié en formation, prendra corps, verra le jour bien au-delà des séquences de formation.

Nous avons précisé dans un premier temps le mouvement réflexif qui a été le nôtre pendant l'étude « *Oser franchir le pas du changement* ». Puis, nous avons mené une relecture transversale du bilan des trois formations conduite par l'Esa d'Angers. A la lumière des données recueillies, nous avons précisé en quoi cela faisait écho à notre pratique de formatrices.

Un ancrage conceptuel de la formation et du changement nous semble nécessaire pour comprendre le processus du changement et préciser notre ancrage dans celui de la formation. L'éclairage conceptuel fait l'objet du prochain chapitre.

¹⁹ *Les Étudiants Master du Territoire et Développement durable, ESA Angers, sous la direction de R. LEGUEN, 2010, « Étude CER FRANCE-ISMER pour VIVEA, Analyse de vécu et de l'impact de trois formations », p25*

7. Repères sur le changement : La formation, une logique de changement

7.1 : Le changement pluriel

Nous identifions deux niveaux de changement :

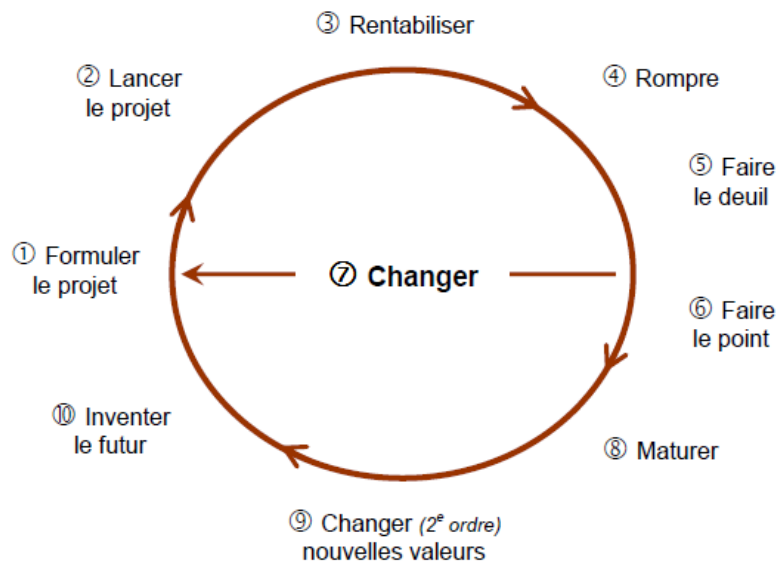
Le changement technique par lequel les compétences (*savoir, savoir-faire*) et les comportements (*savoir être*) sont modifiés. La personne est plutôt dans l'adaptation d'un système ou son optimisation²⁰.

Le changement identitaire modifie quant à lui le cadre de référence de la personne. Il questionne ses valeurs, croyances, son identité, ses finalités allant parfois jusqu'à des modifications profondes... Il est impliquant. C'est un mouvement de transformation, un processus.

Dans l'article « *Le changement, c'est la vie* », Patrice FOSSET, consultant COHÉLIANCE, parle de changement de niveau 1 (*technique*) et de niveau 2 (*identitaire*)²¹.



Nous retrouvons ce découpage et la notion d'étapes de changement dans la Roue de HUDSON²².



²⁰ EDUCAGRI Interafog, 2006, « Bien vivre les changements sur les fermes », Dijon-Paris

²¹ FOSSET Patrice, 02.2010, « Comprendre le changement pour réfléchir et agir », Travaux et Innovations n°165, p29

²² LEGAY Yves, 2007, Cycle de changement de HUDSON, Méthode d'accompagner le changement dans les organisations

Dans la première phase (1 à 7), la personne élabore verbalement son projet ce qui lui permet de le formaliser et de le faire murir (*formuler le projet*). Le *lancement de projet* mobilise toute son énergie. Elle le *rentabilisera* ensuite ; c'est le régime dit de « *croisière* ». Puis, vient l'étape de *rupture* par rapport à sa précédente situation qui peut être positive, difficile voire perturbante. Lors de la rupture, les étapes du *deuil* sont incontournables avec le déni, la colère, la tristesse, la peur. Une étape de *mise au point* à la « *croisée de chemins* » selon Yves LEGAY²³, précède la mise en place du changement. Un *changement* qui est plutôt de l'ordre de l'adaptation, nous précise-t-il.

Dans la seconde phase, la personne approfondit le processus (8 à 10) avec une tendance à se rétracter, s'isoler (*maturer*). Elle accepte ensuite le *changement* dit de 2^{ème} ordre. Le champ des possibles s'élargit. Elle retrouve la confiance et la capacité à *inventer un futur* différent du passé. Y. LEGAY ajoute une onzième étape avec la *crystallisation* qui favorise l'apaisement, la capacité à regarder le chemin parcouru et retrouver un appétit pour la nouveauté.

Des changements de valeurs sont inhérents à cette seconde phase ou tout du moins sont-ils revisités. La personne fait souvent acte de résistance et de remise en cause. L'acceptation du changement qui s'opère est plus ou moins facile.

Si le changement technique est associé à une *procédure*, nous parlons plutôt de *processus* pour celui qui est d'ordre identitaire (*ou du deuxième ordre*).

Il est non linéaire, séquentiel et répondant à une logique de mouvements avec ses aléas et ses incertitudes. Tout changement s'accompagne d'une perte qu'il faut accepter. Les travaux d'Elisabeth KUBLER-ROSS sur le deuil sont fréquemment évoqués pour travailler sur les pertes et résistances, comprendre les étapes et les manifestations de ce phénomène²⁴.

L'issue du changement dans le cadre identitaire n'est pas prévisible, ni connu à l'avance par le stagiaire et le formateur.

Le facteur temps est une donnée importante dans le processus. S'il est possible d'identifier un début, un élément déclencheur, l'intéressé (*et encore moins le formateur*) n'en maîtrise pas l'issue. Comment et quand en sortira-t-il ? Ce sont deux inconnues qui s'éclaireront au fur et à mesure de cheminement. Le chemin se fait en marchant, aimons-nous à répéter maintes fois. Cette réalité rend inconfortable le cheminement du stagiaire... et parfois celui du formateur.

7.2. Les agriculteurs et le changement d'après Roger LEGUEN, sociologue chercheur ESA²⁵

Beaucoup d'agriculteurs, selon le sociologue chercheur, disposent des capacités à mettre en œuvre des changements dans leurs exploitations. Et ce, souvent plus rapidement que leurs prescripteurs et leurs institutions. Les OPA²⁶ communiquent d'ailleurs sur les changements plutôt dans un registre négatif.

Pourquoi un tel paradoxe ?

Leurs partenaires ont tendance à placer les agriculteurs en position d'exécutants. L'idéologie des coûts et des contraintes du changement à accomplir est un frein à l'émergence du sens nouveau. Le changement est souvent présenté comme inéluctable et imminent. Cette accélération génère stress et culpabilité. Par ailleurs, l'opinion publique est de plus en plus critique et exigeante et ce bien que les choses s'améliorent. Cette ambiguïté génère une impression de processus cachés et sans fin. Les intéressés n'en voient pas l'issue.

²³ LEGAY Yves, 2007, *Cycle de changement de HUDSON, Méthode d'accompagner le changement dans les organisations*

²⁴ KUBLER-ROSS Elisabeth, 2002, *La mort est un nouveau soleil*, Pocket, In Interafog « *Bien vivre les changements sur les fermes* »

²⁵ Réunion de restitution CER FRANCE, ISMER, 11.06.10 Vendôme

²⁶ OPA : Organisations Professionnelles Agricoles

Le changement n'est pas seulement une question de technique et d'organisation. C'est aussi une question d'envies, de peurs, d'image de soi par rapport aux autres. Il résulte également des actions et des réflexions des personnes : il ne s'impose pas de lui-même. Un agriculteur pense et agit en entrepreneur relativement autonome.

Le changement est produit à travers des relations entre des personnes et avec et entre des institutions. Il se traduit par un double mouvement : la structuration de l'existant « *l'ancien* » et la restructuration de l'existante « *le nouveau* ».

Le changement est un processus et un résultat lié à l'effort des personnes, des groupes, des institutions pour maintenir ou transformer la réalité.

7.3. La formation comme une logique de changement

Différences entre « *former* », « *éduquer* », « *enseigner* » et « *instruire* »

Nous précisons les différents registres ou manières d'intervenir en formation. Le champ lexical d'**éduquer** est centré sur l'idée de niveau et de son élévation²⁷. Il désigne aussi bien le développement intellectuel que physique ou moral.

- Le pôle **enseigner** tend à désigner l'opération et la méthode.²⁸ L'enseignement est une éducation intentionnelle qui s'exerce dans une institution dont les buts sont explicites et les méthodes codifiées. Il est assuré par des professionnels. Enseigner est proche d'apprendre, expliquer, prouver, démontrer.
- Le pôle **instruire** se réfère en priorité aux contenus à transmettre. Instruire, c'est transmettre à quelqu'un de l'information qui doit être éclairante pour lui.
- **Former** : c'est transmettre des connaissances avec le souci de développer la personnalité globale en articulant théorie et pratique.

Dans l'étude « *Oser franchir le pas du changement* », nous nous situons dans le champ de la formation. Nous précisons dans le paragraphe suivant en quoi la formation et changement peuvent être liés.

La formation : une logique de changement

Pour compléter les repères du champ lexical, précisons que **former** vient du latin « *formare* » qui signifie au sens fort, donner l'être et former l'être, et au sens affaibli, organiser et établir. Selon Pierre GOGUELIN²⁹, former évoque une action profonde sur la personne impliquant une transformation de l'être. C'est aussi une action globale qui porte à la fois sur les savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Selon Michel FABRE³⁰, la formation implique une transformation de la personne dans ses multiples aspects cognitifs, affectifs et sociaux. Elle touche et modifie également son rapport aux apprentissages de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Il s'agit d'un changement qualitatif plus ou moins profond, dans une logique, non d'accumulation, mais de structuration. Former n'est pas enseigner une somme de connaissances, c'est plutôt induire des changements de comportements, de méthodes, d'attitudes.

Pour le formateur, c'est fondamental de comprendre dans quel type de changement, il se situe : Est-ce un changement à l'intérieur d'un système qui doit rester le même, ou est-ce un changement de valeurs ou d'entités.

²⁷ FABRE Michel, 1994, « *Penser la formation* », PUF, p21

²⁸ *Ibid*, p22

²⁹ GOGUELIN Pierre, 1987, « *La formation-animation, une vocation* », Paris, *Entreprise moderne d'Édition*

³⁰ FABRE Michel, 1994, « *Penser la formation* », PUF, p31

La posture de l'intervenant selon qu'il soit animateur, expert ou formateur influera également sur ce qui est initié. L'expert apporte ses connaissances. L'animateur fait du lien entre les personnes, leur vécu et les apports de l'expert. En binôme, l'animateur et l'expert sont souvent complémentaires. Le formateur est à la croisée de l'intervention entre l'animateur et l'expert.

L'intervenant dans sa posture, son approche et selon les objectifs de la formation sera plutôt dans l'un ou l'autre des registres évoqués.

Les conclusions de l'enquête de l'Esa sur le bilan de trois formations ont fait écho à notre pratique de formatrice. Cette mise en lien nous a incitées à revisiter notre ancrage conceptuel dans le champ de la formation et du changement.

Précisons maintenant quels sont les enseignements que nous en tirons pour les formateurs. Nous développons dans un premier temps la place et le rôle du groupe. Nous déclinons les différents moyens qui s'offrent au formateur pour parvenir à ce que le groupe devienne vecteur pédagogique. Puis, nous mettons l'accent sur la place des activités pédagogiques créatives comme moyen d'approcher l'individu dans sa globalité. Enfin, nous abordons la question de la posture du formateur.

Adopter une attitude réflexive, préciser ses valeurs, son positionnement, autant d'étapes incontournables dans le parcours du formateur.

8. Les enseignements pédagogiques à destination des formateurs

8.1. Utiliser le groupe comme vecteur pédagogique

Le groupe va jouer un rôle très important dans la formation. Il est le réceptacle de la parole. C'est le miroir réflexif mais aussi l'offreur d'une nouvelle vision de la question traitée. Notre postulat pédagogique est que le groupe est un lieu de soutien pour s'inventer en construisant un savoir utile à son projet dans une combinaison de l'idéal et du possible. En d'autres termes, la formation n'existe que dans la réciprocité. Elle se fonde sur l'activité réciproque de tous les participants.

L'échange dans le groupe et cette démarche de co-construction seront d'autant plus facilitées, si le formateur :

- Privilégie les moments d'interconnaissance (*présentation, contrat de groupe, exercices...*).
- Laisse un temps dans la formation pour permettre aux participants d'exprimer des incompréhensions, des difficultés, des attentes.
- Apporte une aide aux participants pour la formulation de leur problème et faire reformuler au groupe ce qu'ils ont entendu.
- Recherche de manière collective des pistes de solution.

Nous mettons l'accent dans les paragraphes suivants sur ces différents leviers.

▪ Créer un climat de soutien mutuel dans le groupe

Le formateur a un rôle spécifique pour favoriser les apprentissages dans un groupe de pairs. Il veille à la circulation de la parole. Il soutient la confrontation d'idées différentes. Il suscite un climat où l'on s'interpelle pour se comprendre et non se juger. Il aide chacun à justifier ses positions et favorise la mutualisation des ressources.

Le tour de table de présentation systématique ne met pas toujours en confiance certaines personnes du groupe. Les personnes disent ce qu'elles croient devoir dire en fonction des dires de la personne précédente. Le formateur peut préparer des questions en fonction des éléments à connaître, nécessaires à l'avancée de la formation. Il peut proposer des présentations différentes, croisées, après un premier exercice.

▪ Contractualiser le fonctionnement du groupe

La démarche d'élaboration d'un contrat de groupe en début de formation est un temps important pour préciser les attentes et clarifier le cadre de travail, les engagements des uns et des autres et leur implication dans le groupe. Cette réflexion collective permet de débattre des conditions lucides d'engagement de chacun. **C'est bien le processus qui engage et non le contrat lui-même.** Prendre une demi-heure pour définir ensemble le rôle du formateur, les implications de chacun, les ressources externes permet de créer une dynamique de groupe. Cette clarification est réalisable même dans une formation de deux jours. Les règles de confidentialité, le soutien, la solidarité, le droit à dire ou ne pas dire font partie de ce contrat.

▪ Favoriser l'avancée du groupe et le rendre acteur de la formation

L'idéal est d'articuler étroitement le contenu des interventions avec l'avancée des questionnements des stagiaires. Les apprentissages ne sont réalisés que s'ils sont « signifiants » pour la personne. Un bilan rapide après chaque journée permet de cerner les avancées du groupe et d'ajuster le contenu de la formation.

Le groupe peut en partie s'approprier la recherche d'informations. Plus il fera de démarches entre deux regroupements, plus il maîtrisera le sujet.

Au bout de quelques temps et souvent dès la deuxième journée de formation, le groupe est lui-même porteur de ressources et de contacts. Il est prêt souvent à les mettre à disposition à l'ensemble des participants. En début de formation, le formateur peut proposer un temps d'échange pour mettre en commun les informations nouvelles.

Cela produit un renforcement cognitif pour celui qui met en forme ses connaissances et qui les transmet.

▪ **Accompagner des projets individuels dans des démarches de groupe**

Dans une formation, chacun arrive avec des motivations et attentes différentes. Certains viennent chercher des connaissances, d'autres souhaitent de la confrontation et d'autres encore de l'expérimentation. Ceci rend difficile l'ajustement constant mais renforce la richesse du groupe.

Accompagner des attentes individuelles différentes en groupe nécessite des temps d'échange fréquents entre et avec les stagiaires - en groupe ou en entretiens individuels. Les interventions des uns enrichissent la vision des autres. Elles encouragent chacun à se décentrer de ses propres préoccupations. Cette ouverture sur la réalité de l'autre est très utile au développement de connaissances nouvelles et aux apprentissages mobilisables par la suite.

▪ **Faire exprimer les craintes des stagiaires et accueillir les émotions**

Comme nous l'avons souligné, la formation génère des changements qui pour certains questionnent le sens profond de l'individu ; d'autres généreront des modifications de pratiques. Qui dit changement, dit souvent l'existence de peurs qu'il faut soulever dans le but de les gérer. Il est donc nécessaire de travailler sur les résistances, les craintes pour rendre le changement efficace. La peur crée l'immobilisme. Elle peut rendre l'interlocuteur incapable de prendre des décisions.

Nous identifions les étapes suivantes :

- Formuler ses craintes d'ordre professionnel ou personnel. (*« J'aimerais développer une activité de vente mais je ne l'ai jamais faite... Suis-je compétent pour mettre en place une nouvelle technique ou moyens de commercialisation ? Comment les autres membres du Gaec³¹ vont accepter ce changement ? Suis-je capable de prendre un risque financier ? »*) Nommer, c'est faire un pas vers l'acceptation du changement.
- Une fois la crainte posée, la recherche de leviers devient plus facile. Le groupe peut jouer une place essentielle dans l'écoute et dans la recherche de solutions.

Michel BLANC³² a une approche complémentaire. Dans ses interventions, le consultant met la focale plutôt sur les gains. Il est nécessaire selon lui d'amener son interlocuteur à se focaliser sur les gains présumés plutôt que sur les obstacles au changement. La personne envisage le changement quand les gains prévus sont très supérieurs aux obstacles ou difficultés à surmonter. En parallèle, il suggère également de nommer les obstacles et de les hiérarchiser.

Que ce soit en précisant les craintes, les obstacles ou en identifiant les gains, la verbalisation permet de sortir d'un amalgame et de formuler et d'amener le stagiaire à construire la solution qui lui convient.

En formation, quel que soit le thème abordé, des émotions peuvent surgir soudainement. Elles émergeront d'autant plus si le stagiaire se sent en confiance dans le groupe. Les émotions sont importantes et participent au processus de changement. On reconnaît quatre émotions : la peur, la tristesse, la colère et la joie. Elles peuvent ensuite se décliner en différentes intensités ou combinaisons. Le formateur peut se préparer à accueillir les émotions et aider le groupe à les recevoir. En effet, leur reconnaissance fait baisser les résistances et permet à la personne de les apprivoiser.

8.2 Proposer des démarches pédagogiques créatives

³¹ GAEC : Groupement Agricole d'Exploitation en Commun

³² BLANC Michel, juin-juillet 2006, « L'inéquation et l'équation du changement » Travaux-et-Innovations, n°129

L'apprentissage sera plus efficace s'il mobilise l'individu dans sa globalité, ce qui nous amène à travailler à partir de son potentiel créatif. Toutes les ressources de l'apprenant peuvent être exploitées. Il est intéressant, de faire participer toute la personne : son corps, sa pensée, sa mémoire, son affectivité, son imagination, sa créativité. Ces situations pédagogiques offertes doivent être cohérentes et plurielles dans les modalités d'approches et de résolution. Les outils qui permettent de travailler sur un mode créatif sont nombreux, l'essentiel consiste à être à l'aise dans leur utilisation et à s'en servir à bon escient et au bon moment. S'engager dans une activité créative, c'est la possibilité pour chacun de s'offrir un espace d'expression et de réalisation de soi. Expérimenter les outils avant de les utiliser avec les stagiaires est indispensable. Cette précaution permet de s'exercer mais aussi de mesurer les incidences et les réactions (*les siennes*) déclenchées par l'exercice.

Exemples de démarches créatives :

- **Le brainstorming simple ou avec « post-it »** est une technique de résolution créative de problème. L'idée générale est la récolte d'idées nombreuses, originales et sans contraintes. Pour un brainstorming avec Post-it, les participants inscrivent leurs idées sur post-it et les affichent sur un mur. Il est facile ensuite de compiler, de trier les idées communes et d'impulser un échange.
- **Le dessin ou la représentation graphique** comme outil de présentation de soi, de son métier, de sa vision de l'avenir d'une personne, d'un groupe. Il exprime avec une infinie richesse, de manière le plus souvent symbolique, le ressenti d'un vécu ou d'une expérience.
- **Le mime** permet de se présenter, de communiquer sur son projet, de faire un bilan de formation. Le mime n'est pas muet, il utilise d'autres outils, il exprime ce qui est dit entre les mots. Il s'intéresse à toutes les émotions humaines.
- **La création d'une œuvre artistique** est la possibilité d'expérimenter sur un temps court la réalisation d'une œuvre en passant par les étapes de conceptions, de visualisation globale, d'utilisation de moyens et de la mise en œuvre d'un projet. Selon Patrice LEGUY³³, « *Le mouvement de création pour libérer sa propre forme par la réalisation d'œuvre nous semble être une activité centrale de la formation des adultes. La personne qui crée en rassemblant toutes ses énergies change elle-même et se modifie* ».
- **La réalisation du blason** : C'est une synthèse visuelle d'une réflexion individuelle ou collective. Le blason a pour objectifs de travailler sur les représentations, faire le point autour d'une question ou d'un thème donné. Il pourra également favoriser la connaissance des participants entre eux et/ou la dynamique de groupe. C'est un moyen de mettre en place un travail de négociation pour l'obtention de définitions partagées³⁴.

Nous avons évoqué la place du groupe et les leviers possibles pour créer, favoriser les interactions entre stagiaires et rendre acteur et auteur le groupe. Nous invitons également les formateurs à varier, à diversifier leur pédagogie jusqu'à se « risquer » à des activités créatives. Dans le dernier paragraphe, nous invitons le formateur à réfléchir sur sa posture, les attitudes qu'il développe.

8.3. Postures et attitudes du formateur

« *Pour accompagner le changement, commençons par soi-même !* »³⁵. Marie-Solange DURAND, chargée d'ingénierie de formation à la Chambre d'Agriculture de la Nièvre donne le ton en décrivant son propre cheminement professionnel. Repositionner ses compétences (*en tant qu'accompagnateur, formateur...*) est une démarche incontournable, selon elle, pour accompagner les changements profonds qui touchent l'agriculture.

³³ LEGUY Patrice, docteur en sciences de l'éducation, chargé de cours à l'université de Tours

³⁴ EDUCAGRI Interafог. 2006, « *Bien vivre les changements sur les fermes* », Dijon-Paris p70

³⁵ DURAND Marie-Solange, 02. 2007, « *Pour accompagner le changement, commençons par soi-même !* » Travaux et Innovations, n° 135, p5

Préciser sa posture et la revisiter s'inscrit dans ce mouvement de professionnalisation. Nommer ses compétences, préciser ses ancrages, nous semble gage de cohérence et de professionnalisme du formateur. Nous précisons les postures du formateur mais aussi les attitudes qui favorisent la dynamique de changement(s) en formation.

Clarifier sa posture et son positionnement vis-à-vis du stagiaire....

Selon notre postulat, le formateur est présent pour aider la personne à cheminer et lui permettre de trouver par elle-même les réponses à ses questions. Sa démarche vise à guider le stagiaire dans la réflexion et dans la construction de son projet et la prise de décision petite ou grande. Elle nécessite une attitude réflexive et un questionnement éthique de la part du formateur.

Une attitude réflexive permet d'articuler une réflexion dans l'action et une réflexion sur l'action pour être dans la démarche de « *marcher et se regarder marcher* ».

Le choix d'une méthode pédagogique pour le formateur s'appuie non seulement sur des objectifs à atteindre mais s'enracine dans des valeurs humaines qu'il défend. Il doit s'interroger sur sa propre conception de l'apprentissage, ses valeurs, ce qui anime.

Accompagner une personne en formation soulève la question de sa place, de son positionnement vis-à-vis du stagiaire. Quel statut hiérarchique et quel positionnement pour le formateur ?

- Veut-il établir une relation de pouvoir, de parité, de tutorat ?
- Quel est son statut hiérarchique par rapport au groupe, aux individus ?
- Quelle attitude le formateur va-t-il prendre vis-à-vis du stagiaire : Est-il présent pour soutenir, questionner, évaluer, interpréter, comprendre ?
- Est-il le conseiller, le confident, le tuteur, le gourou ? L'important est de se poser la question.

Pour nous, le sens majeur de la formation est d'autoriser le stagiaire à être et à devenir. Elle vise également à permettre à chacun de trouver, d'inventer sa propre forme et de devenir un sujet actif de son développement. Dans cette optique, le statut de formateur ne peut pas être un statut hiérarchique même s'il est garant du bon fonctionnement de la formation, des règles... Il se situera plutôt comme soutien aux côtés de, accompagnateur... Nous précisons enfin des attitudes qui vont en ce sens : l'écoute, la disponibilité et l'attitude compréhensive dans la communication.

Mettre le groupe en confiance.

▪ L'écoute et la disponibilité du formateur...

Le contrat de groupe, une présentation adaptée et créative, des exercices de groupe sont des outils de mise en confiance du groupe. Il est nécessaire que le groupe se trouve en sécurité pour pouvoir s'exprimer sans se sentir juger.

Certaines attitudes du formateur vont contribuer à cette ambiance de confiance :

- **L'écoute** : Comme le souligne R BARBIER³⁶, « *Il s'agit de sortir de soi et partir de l'autre, de ses pratiques, de ses discours, de ses produits, en fin de compte de son propre univers symbolique et imaginaire* ». Ce n'est pas aisé d'écouter le désir de l'autre sans vouloir interpréter, juger, sans comparer, sans vouloir l'emmener vers un but.
- **Une confiance réciproque entre le stagiaire et le formateur** : Cela passe par une posture d'accueil de l'autre, de l'acceptation des différences, de soutien dans ses démarches. La confiance n'est jamais acquise définitivement ; elle se construit étape après étape autour d'éléments concrets.
- **La disponibilité du formateur** : Etre disponible avant le démarrage de la formation pour entendre les questions mais aussi les préoccupations du stagiaire. Etre présent le soir en fin de formation pour répondre au besoin complémentaire d'explication. C'est aussi la possibilité d'ouvrir son carnet d'adresses et de faire un lien avec une personne ressource.

³⁶ BARBIER René, 1997, « *L'approche transversale, l'écoute sensible en sciences humaines* », Paris, Anthopos, p152

... et l'attitude compréhensive qui facilite la communication.

E.H PORTER³⁷ établit une typologie des réponses possibles qui permettent de distinguer celles qui faciliteront la communication de celles qui la freineront :

Attitudes	Repères, descriptif
Jugement, d'évaluation	Implique un point de vue moral personnel, comportant un jugement
Aide, soutien,	Consiste à rassurer, soutenir, aider autrui, résoudre à la place des autres
Questionnement, investigation	Visé à préciser l'information recueillie ou à chercher l'information qui paraît importante
Interprétation	Ce que la personne dit est immédiatement interprété.
Conseil	Visé à apporter une solution immédiate au problème sans attendre d'en savoir davantage
Compréhension	Reflète l'effort d'appréhender sincèrement le problème tel qu'il est vécu par l'autre.

Un éclairage sur l'attitude compréhensive :

Elle est bienveillante, sans jugement positif ou négatif. Il s'agit d'abord de vérifier que l'on a bien compris ce qui a été dit. La reformulation relance l'interlocuteur et l'entraîne à s'exprimer davantage.

Le but est la prise de responsabilité de la personne écoutée par rapport à l'explication de son problème. L'empathie se fonde sur le respect de la personne, dans la compréhension et non dans la recherche d'un diagnostic.

Accompagner le changement de la formation, n'est pas chose facile. Michel ROBERGE³⁸ par le défi, un défi passionnant au demeurant : « *Le défi consiste à mettre au service de l'autre ses savoirs, son expertise, son expérience et son unicité, en s'assurant toutefois de ne jamais se substituer à cet autre, afin de lui permettre d'être le centre de la relation et du processus. Laisser la place et le pouvoir de la relation à l'autre ne signifie pas être en non-directivité, la non-intervention, la neutralité* ».

³⁷ ROGERS Carl, « Porter se situe dans le courant de la Non Directivité »

³⁸ Éducation permanente, 2002, « A propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers » n° 153

Conclusion et perspectives

Cette étude nous a permis de cheminer, d'évoluer et de progresser dans une démarche réflexive de nos pratiques. Nous avons cherché à comprendre les différentes étapes de notre travail de formatrices, à clarifier notre posture dans le but d'adapter la suite de nos actions en cohérence avec notre analyse.

Le bilan des formations nous a conforté sur certaines positions prises comme celle de passer un contrat avec les stagiaires, d'oser la créativité, de donner de l'espace et du temps à l'expression des agriculteurs.

Nous avons identifié les points sujets à évolution comme le fait d'élargir la formation à d'autres métiers, comme l'importance de retravailler notre communication externe. A travers le schéma de Kolb, nous avons relu, analysé nos pratiques pour les enrichir à l'aide de concept comme celui du changement.

Des perspectives avec d'autres professionnels de la formation et des agriculteurs...

Nous pouvons agir sur des situations de formation, sur notre place de formateur, ceci par des démarches réflexives ou d'analyse de ses pratiques. Initier un groupe d'échange de pratique entre formateurs peut permettre à chacun de revisiter sa manière de faire, de poser ses difficultés, de s'enrichir des actions des autres. Au final, chaque formateur devient plus confiant, moins seul, plus professionnel. Des thèmes peuvent être approfondis sous forme de modules à créer en partant des interrogations des formateurs. Partager ces enseignements avec d'autres formateurs, conseillers est une perspective possible.

Autour de cette problématique du changement, les agriculteurs ont montré combien ils savent être dynamiques et innovants. Nous avons exposé en quoi le processus de changement est complexe. La formation est un lieu de rencontre, d'échange et de construction de nouvelles idées ou l'on peut évoquer ses doutes, ses craintes. L'accompagnement du formateur en formation peut aider l'autre à expérimenter, à analyser, à oser, à se lancer sans faire à la place de l'autre. Ces initiatives donnent envie de poursuivre à l'échelle d'un territoire en réunissant différents publics, d'autres secteurs économiques dans le but de garder une dynamique de groupe et d'inventer des réponses de proximité.

Autant de perspectives à creuser dans le sillon de l'étude-recherche « *Oser franchir le pas du changement* »...

Caroline Mathieu, ISMER
Emmanuelle Parou, CER FRANCE Val de Loire
Novembre 2010

Références bibliographiques

BARBIER René, 1997, « *L'approche transversale, l'écoute sensible en sciences humaines* », Anthopos

EDUCAGRI, InterAFOCG, 2006, « *Bien vivre les changements dans les fermes* »

FABRE Michel, 1994, « *Penser la formation* », PUF

GOGUELIN Pierre, 1987, « *La formation-animation, une vocation* », Paris, Entreprise moderne d'Édition

MATHIEU Caroline et BACHELART Dominique, 2003, « *Accompagner et former des créatrices d'activités* », MSA du Loir et Cher

VERMERRSCH Pierre, 1994, « *L'entretien d'explicitation en formation continue et initiale* », Édition ESF

WATZLAVICK P. WEAKLAND, R. FISCH, 1975, « *Changements : paradoxes et psychothérapie* », Seuil

Étude

Étudiants Master du Territoire et Développement durable, ESA Angers, sous la direction de R. LEGUEN, 2010, « *Étude CER FRANCE-ISMER pour VIVEA, analyse de vécu et de l'impact de trois formations* »

Articles

BLANC Michel, juin-juillet 2006, « *L'inéquation et l'équation du changement* » Travaux-et-Innovations, n°129

DURAND Marie-Solange, 02. 2007, « *Pour accompagner le changement, commençons par soi-même !* » Travaux et Innovations, n° 135, p5

FOSSET Patrice, 02.2010, « *Comprendre le changement pour réfléchir et agir* », Travaux et Innovations n°165, p29

KUBLER-ROSSE Élisabeth, 2002, La mort est un nouveau soleil, Pocket, In Interafog « *Bien vivre les changements sur les fermes* »,

LEGAY Yves, 11 et 12 2005, « *Comment répondre à une demande* », Agriculture de Groupe n° 342

ROBERGE Michel, 2002, « *A propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers* » in L'accompagnement dans tous ses états, Éducation Permanente, n° 153

Nos remerciements

Aux membres du Comité de pilotage

L'ISMER ; M. Jean REMOUÉ, directeur.

Le CER FRANCE Val de Loire ; M. Christophe DULOU Adjoint de direction ; Me Josiane MULOWSKY agricultrice, élue du CER FRANCE Val de Loire.

Le VIVÉA ; financeur de l'étude, est représenté par M. Julien TUESTA ; M. Arnaud BESSÉ, agriculteur dans le Perche est élu au comité département VIVÉA, à la Chambre d'Agriculture de Loir et Cher et en charge d'autres mandats départementaux.

M. Jean-Pierre MAHAUDEAU est présent en tant que stagiaire de la formation « *Accompagner le Changement* ».