



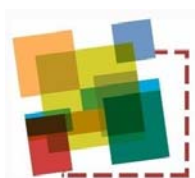
CHAMBRE
D'AGRICULTURE
RHÔNE-ALPES



A.V.E.C. Rhône-Alpes



CHAMBRE
D'AGRICULTURE
AIN



intermède

Quelle place pour la formation dans l'accompagnement des points de vente collectifs ?

Janvier 2009



PRÉFECTURE
DE LA RÉGION
RHÔNE-ALPES

Direction régionale
du travail, de l'emploi
et de la formation professionnelle



Fonds social européen





SOMMAIRE

1. Préambule.....	3
2. Pourquoi s'intéresser à la formation des agriculteurs membres de PVC ? ..	3
3. Quels sont les agriculteurs qui ont intérêt à participer aux formations ? ...	4
4. Trois leviers pour aider les agriculteurs des PVC : l'accompagnement à la décision, la formation et l'expertise.....	4
3.1 Quels sont les rôles respectifs de l'accompagnement, l'expertise et la formation dans l'aide à la professionnalisation des PVC ?	4
3.2 Quels sont les liens entre ces trois modes d'intervention ?	5
3.3 Le cas particulier de la formation-action	6
5. En quoi adhérer à un Point de Vente Collectif impacte les pratiques de l'agriculteur et la vie d'une exploitation agricole ?	7
6. Accompagner les groupes en leur laissant de l'autonomie	8
7. Un travail à poursuivre.....	8



1. Préambule

Ce rapport « Quelle place pour la formation dans l'accompagnement des Points de Vente Collectifs ? » présente l'ensemble des éléments de réflexion ayant émergé du travail mené dans le cadre du dispositif ADEC Rhône-Alpes 2008 sur la place de l'accompagnement, de l'expertise et de la formation pour aider les PVC à se développer. Il est consultable et téléchargeable depuis le site <http://rhone-alpes.synagri.com> – Menu « Zoom sur... » - Rubrique : « Ingénierie de formation Points de Vente Collectifs ».

2. Pourquoi s'intéresser à la formation des agriculteurs membres de PVC ?

Pour un agriculteur, devenir membre d'un point de vente collectif entraîne un changement marqué de l'exercice de son métier et nécessite, à différents niveaux, l'acquisition de compétences nouvelles pour :

- la prise en compte des particularités de la vente directe collective (réglementation, fonctionnement, organisation...);
- l'adaptation de l'exploitation (organisation du travail, évolution des ateliers) pour faire face aux contraintes nouvelles liées au point de vente ;
- des relations humaines riches et complexes qu'implique la participation à un PVC.

En Rhône-Alpes, entre 2006 et 2008, 87 formations ont été réalisées pour des agriculteurs adhérents à des points de vente collectifs, allant du choix du matériel de vente à la cohésion d'équipe en passant par le choix du statut, la stratégie de communication, les règles d'hygiène...

S'il est rare que les PVC rencontrent des difficultés économiques - la demande est forte pour ces nouveaux lieux de commercialisation - ils buttent souvent sur des enjeux de relations humaines. Un PVC est avant tout une aventure humaine qui réclame à des agriculteurs, aux motivations souvent différentes et habitués à travailler seuls, d'avancer ensemble dans un projet commun.

La formation va devoir développer chez les adhérents du PVC les compétences pour s'organiser et faire collectivement ; elle est donc un outil clé pour la construction d'un groupe cohérent et durable. Elle intervient en appui de la vie du groupe, confronté continuellement à la résolution de questions matérielles : trouver un local, réaliser des aménagements intérieurs, faire de la promotion, assurer les démarches administratives...

Elle peut développer chez les adhérents la capacité à interroger les enjeux humains ou stratégiques qui sous-tendent leurs possibles choix d'organisation et auxquels ils ne consacraient pas spontanément le temps nécessaire : pourquoi est-on ensemble ? comment gérer nos désaccords ? quelle stratégie commerciale adopter ?...

Ils l'ont dit : « Grâce aux formations, on arrive à refaire sortir des problèmes dont on ne parle pas d'habitude »



3. Quels sont les agriculteurs qui ont intérêt à participer aux formations ?

Les formations sont généralement plus efficaces si l'ensemble du groupe y participe car elles contribuent à ce que tous les membres du PVC soient en mesure de comprendre les enjeux des choix qui seront faits. Les retours d'expérience nous montrent que la **meilleure efficacité** est trouvée lorsque **tous les agriculteurs ont participé** à un temps de **formation commun** qui leur donne des bases et une culture commune autour d'un sujet donné. Les temps de formation nourrissent la vie du groupe au-delà des seules questions techniques qui y sont traitées. Autant d'arguments qui plaident en faveur d'une large participation des adhérents aux temps de formation. Par la suite, un travail en commissions et un partage des responsabilités permettront de finaliser des choix et des actions.

4. Trois leviers pour aider les agriculteurs des PVC : l'accompagnement à la décision, la formation et l'expertise

3.1 Quels sont les rôles respectifs de l'accompagnement, l'expertise et la formation dans l'aide à la professionnalisation des PVC ?

Aider les agriculteurs d'un PVC à se professionnaliser c'est les aider à avancer dans leur projet, leur permettre de le faire vivre en réalisant de bons choix. C'est surtout leur offrir les moyens de gérer à terme leur projet de façon autonome. Pour cela les agriculteurs peuvent avoir recours à trois types d'intervenants différents, qui pour être efficaces doivent se compléter :

Ils l'ont dit : « Après une formation, tout le monde est gonflé à fond et veut mettre en place les apports »

- **L'accompagnateur**, surtout s'il est néophyte dans l'accompagnement d'un PVC, a le plus souvent un profil marqué en animation et conduite de projet plus que d'expert dans le fonctionnement d'un PVC. Il est donc avant tout en capacité d'aider le groupe à clarifier ses questionnements, à savoir où il en est et à mobiliser les ressources nécessaires pour trouver des réponses aux différentes questions. C'est lui qui va orienter le groupe, selon les besoins qu'il exprime, à faire appel à un avis d'expert sur un point donné ou plutôt à développer les compétences des adhérents par la formation. Il a enfin en charge d'aider le groupe à prendre des décisions de fonctionnement et à les mettre en œuvre ;
- **L'expert** : il peut être considéré comme une compétence extérieure au groupe ; les agriculteurs peuvent faire appel à lui pour faire des choix ou les aider à définir des orientations sur un sujet bien précis. Ce que l'on demande à un expert ce sont des solutions adaptées à un contexte particulier. L'expert ne transfère pas ses compétences, il aide le groupe à faire des choix sur la base de sa propre expertise et dans un contexte donné.



- **Le formateur** quant à lui vise à développer l'acquisition de compétences. Grâce à celles-ci, les agriculteurs sont en mesure de faire face à des situations auxquelles ils ne savaient pas faire face auparavant ; ils deviennent également aptes à faire des choix en toute connaissance de cause et en capacité à les modifier si le contexte évolue.

Les domaines où un recours à l'expertise ou la formation est fréquent et utile sont :

- Choix juridique
- Aménagement intérieur/ magasin
- Communication externe
- Techniques de vente
- Lieu d'implantation
- Hygiène

3.2 Quels sont les liens entre ces trois modes d'intervention ?

Alors que l'intervention d'un accompagnateur se fait au long cours, avec des interventions ponctuelles mais régulières, la formation et l'expertise interviennent à un temps T pour répondre à une problématique donnée.

Si en théorie les frontières sont claires entre ces trois modalités, en pratique, cela peut s'avérer plus flou et une même personne peut-être amenée à jouer plusieurs rôles. En effet, un accompagnateur, facilitateur de la prise de décision du groupe, peut aussi être animateur de formation en charge de faciliter l'appropriation par le groupe des apports d'un expert, expert lui-même à certains moments, formateur à d'autres... D'autre part, un formateur, intervenant pour permettre aux agriculteurs d'acquérir des compétences peut également avoir des qualités d'expert et être sollicité par les agriculteurs à ce titre, soit au cours de la formation, soit à son issue. Inversement, un expert peut ne pas se contenter de proposer des solutions, il peut également avoir à cœur de transmettre une part de son expérience pour que les agriculteurs soient en mesure de faire eux même leur choix.

On voit ainsi qu'accompagnement, expertise et formation peuvent s'interpénétrer. Pourtant il est nécessaire de bien faire la distinction entre ces modalités d'intervention qui ne requièrent pas les mêmes compétences de la part de l'intervenant et qui ne font pas appel aux mêmes modalités de travail, ni aux mêmes financements. On trouve une illustration de cette difficulté dans la **formation-action** qui est la forme la plus utilisée pour développer les compétences des acteurs des PVC : à quelles conditions se situe-t-on réellement dans le développement des capacités et non uniquement dans l'action et la prise de décisions ?

Sur une **même thématique**, un groupe **peut choisir** de faire appel à **de l'expertise** ou à **de la formation**. Dans le cas de l'expertise il demande à l'expert de s'imprégner de leur contexte et de proposer une ou des solutions. Dans le cas de la formation, il demande à un formateur de leur apporter les compétences nécessaires pour être en mesure de trouver eux-mêmes la solution qui leur convient. Il est certain que le groupe acquiert plus d'autonomie grâce à la formation, par contre, cela nécessite de sa part un investissement en temps plus important. Pour parvenir à montrer au groupe l'intérêt d'un tel investissement, un travail de réflexion et de sensibilisation en amont est indispensable.



3.3 Le cas particulier de la formation-action

La formation-action est une modalité privilégiée pour accompagner les PVC car elle permet aux agriculteurs d'acquérir des compétences tout en avançant concrètement en parallèle sur leur projet. Leur motivation à s'engager en formation s'en trouve renforcée. L'articulation entre les temps où le groupe développe la compétence de ses membres et ceux où il prend des décisions et agit est importante mais elle est souvent source de confusion, pour les agriculteurs et parfois pour la personne qui les accompagne. Voici quelques repères¹ pour mieux distinguer et relier ces deux niveaux de la vie du groupe d'agriculteurs :

1) Définition : « Processus ou projet d'action dans lequel les acteurs qui y sont engagés apprennent en analysant et en résolvant en vraie grandeur les problèmes qu'ils doivent contribuer à résoudre. Un processus de formation-action suppose la mise en place et le fonctionnement d'un accompagnement pédagogique approprié. » (Le Boterf - 1990) ;

2) Objectif : La formation-action a pour objectif d'accroître le pouvoir d'intervention de chacun sur les situations professionnelles dans lesquelles il est engagé et de développer des compétences nouvelles transférables à d'autres situations : capacités d'analyse, de résolution de problèmes, etc.

3) Le rôle du formateur : Il se structure au travers des fonctions suivantes :

CLARIFIER	Aider les participants à identifier les objectifs et leur rôle dans le projet
CONCEPTUALISER	Aider le groupe à nommer et expliciter ce qu'il est en train de produire (outils, méthodes...) et ce que dont il prend conscience (enjeux, difficultés...)
ANALYSER	Mettre en relation les faits, les situations, leurs causes et leurs conséquences
TRANSMETTRE	Proposer un éventail de méthodes de travail et d'outils pour faire avancer le groupe. Transmettre ses connaissances soit à la demande explicite de membres du groupe, soit pour clarifier un problème.
REGULER	Faciliter l'émergence et l'entretien d'un climat favorable à la production du groupe. Favoriser les réajustements (objectifs, méthode, calendrier...)
CAPITALISER	Favoriser le transfert des acquis en mettant l'accent dans l'action sur les méthodes et les outils pouvant être réutilisés dans d'autres situations. Etablir des liens avec d'autres actions, d'autres démarches.

Si la formation-action est largement utilisée par les organismes de formation, les points suivants sont autant de marges de progrès qui garantiront que le groupe est bien en situation d'« apprendre à faire » (formation) et non de « faire » (action) :

¹ Voir Guide des cofinancements Rhône-Alpes disponible sur www.vivea.fr



- la définition des compétences à acquérir permettant de développer des solutions ;
- des diagnostics à réaliser en amont pour choisir des situations problèmes et cas concrets qui seront considérées comme des supports pédagogiques à la formation ;
- une double animation expert-animateur, avec une répartition des rôles claire ;
- une capitalisation des processus de travail et des méthodes mis en œuvre par le groupe ;
- l'utilisation de modalités pédagogiques centrées sur les personnes (échange de pratiques, co-développement...)
- la mise en œuvre de séquences et de méthodes pour valider les acquis individuels et collectifs, en cours et en fin de formation. Ce travail est bien différent de l'évaluation des décisions prises par le groupe à l'issue de la formation.

5. En quoi adhérer à un Point de Vente Collectif impacte les pratiques de l'agriculteur et la vie d'une exploitation agricole ?

Tout PVC est inévitablement amené au fil du temps à se développer, s'agrandir, les demandes des clients se faisant de plus en plus exigeantes (gamme, volumes, qualité, régularité d'approvisionnement...).

Pour l'avenir du PVC, il est important que les exploitations s'adaptent aux besoins de leur PVC et non l'inverse. Cela les conduit à élargir leur gamme de produits, accroître leurs volumes, ajuster la qualité... Ces évolutions questionnent la structure même des exploitations en termes de main d'œuvre, de matériels, de régime d'imposition, etc. Elles peuvent amener les agriculteurs à faire des choix draconiens pouvant aller à l'encontre de leurs motivations initiales...

D'où l'importance d'alerter les agriculteurs très en amont sur ces enjeux. La question du temps de travail nécessite par exemple d'être prise en considération lors de l'adhésion à un point de vente (en fonction des activités de l'exploitation, du nombre et types de débouchés, etc.) afin de juger de la faisabilité du projet. En effet, travailler en dehors de la ferme amène les producteurs à s'organiser afin de concilier tâches de production et gestion collective du point de vente.

Différentes solutions sont mises en œuvre par les producteurs pour faire face à cette charge de travail supplémentaire sur l'exploitation, par exemple :

- se recentrer et se spécialiser sur une partie seulement de la production pour faire entrer un autre producteur qui complètera la gamme ;
- augmenter la main d'œuvre sur l'exploitation ou développer le travail partagé (entre producteurs du PVC, emploi d'un salarié du PVC pour les activités de transformation sur l'exploitation).

Notons que le développement du travail salarié est une piste d'autant plus intéressante que les agriculteurs ont souvent commencé à acquérir une expérience d'employeurs à travers le PVC. La formation est alors un levier à mobiliser pour renforcer les compétences des agriculteurs dans leurs fonctions d'employeurs.



Par ailleurs, limiter l'impact du PVC sur l'exploitation exige une organisation bien formalisée pour faciliter la gestion de la vie collective.

Source : Mémoire fin d'étude AVEC RA / ISARA Lyon « Les agriculteurs des PVC du réseau AVEC RA : Conception du métier et organisation du travail », 2007.

N.B : Le travail d'ingénierie de formation présenté ici s'est centré sur l'accompagnement du collectif d'agriculteurs porteur d'un PVC. C'est pourquoi nous n'avons pas abordé l'importante question de l'adaptation des exploitations adhérant à un PVC dans les modules de formation qui vous sont proposés. Cette adaptation renvoie principalement à des thématiques d'organisation du travail et pourrait être abordée en proposant une formation commune adressée aux agriculteurs de différents points de vente.

6. Accompagner les groupes en leur laissant de l'autonomie

Il est important d'accompagner au mieux les agriculteurs adhérents d'un PVC ou porteurs d'un projet de PVC. Ce afin de leur éviter un certain nombre d'écueils et de mettre toutes les chances de réussite de leur côté. C'est l'intérêt de l'accompagnement, de l'expertise et de la formation qui permettent de professionnaliser les démarches des producteurs.

Pourtant il ne faut pas oublier que la réussite d'un tel projet repose avant tout sur la volonté et la créativité d'un groupe d'agriculteurs. Attention donc à ne pas vouloir trop encadrer ces démarches volontaires au risque de brider les capacités d'initiative et d'innovation.

Les cartes doivent rester **entre les mains des agriculteurs** qui sont les seuls à être en mesure de **décider vers où** et **comment ils veulent avancer**. Vouloir imposer un parcours de formation serait, par exemple, de notre point de vue, une erreur à ne pas commettre.

Ils l'ont dit : « la chambre d'agriculture a voulu nous imposer un déroulé mais ce n'était pas dans le bon ordre pour nous, alors on n'a pas suivi. C'est quand même à nous de décider ! »

7. Un travail à poursuivre

Les modules de formation proposés ici sont le fruit de l'expérience et de la réflexion d'experts de l'accompagnement des points de vente collectifs. Ils visent à éclairer les accompagnateurs de points de vente sur le large champ ouvert par la formation. Ils ne sont cependant pas figés et méritent au contraire d'être affinés et améliorés pour répondre au mieux aux besoins des agriculteurs. Nous espérons que ces améliorations pourront avoir lieu, notamment grâce aux retours des personnes qui organisent effectivement des formations pour les agriculteurs des points de vente collectifs.