

Etude-ingénierie : accompagner le changement par la formation : pistes pour les formateurs

Avril 2011

Piloter en période d'incertitude est difficile. Cela l'est d'autant plus lorsque le contexte connaît une profonde mutation.

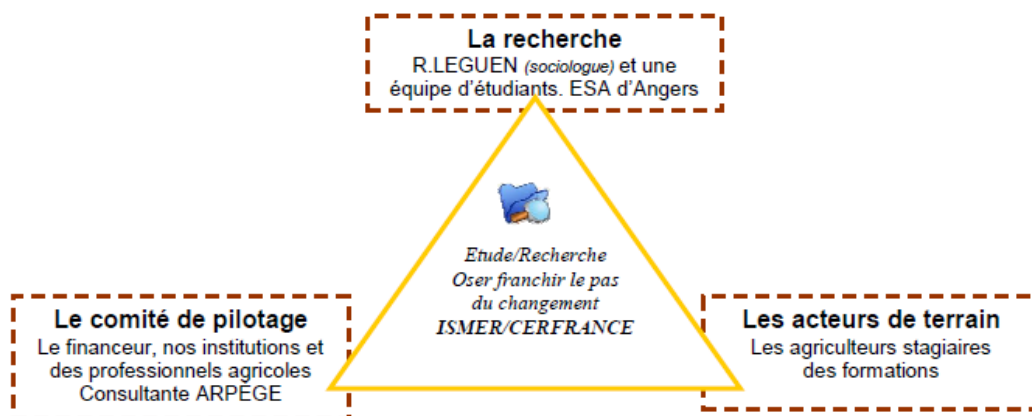
Créer, transformer, modifier, changer ses pratiques n'est pas facile et génère des craintes. Les freins ne sont pas uniquement techniques et économiques mais aussi liés à l'Homme, à son histoire et à ses valeurs.

L'ISMER et le **CER FRANCE Val de Loire** ont placé l'Homme au cœur de leur accompagnement. Cela s'est traduit par la mise en place de formations.

Nous avons souhaité en faire le bilan et en tirer les enseignements pour nous en tant que formateur car s'il questionne le métier d'agriculteur, le changement interroge également celui des conseillers, des formateurs.

Qu'est-ce qui favorise dans notre pratique la mise en mouvement des stagiaires et la concrétisation de leurs projets ?

Partenariats de l'étude ingénierie



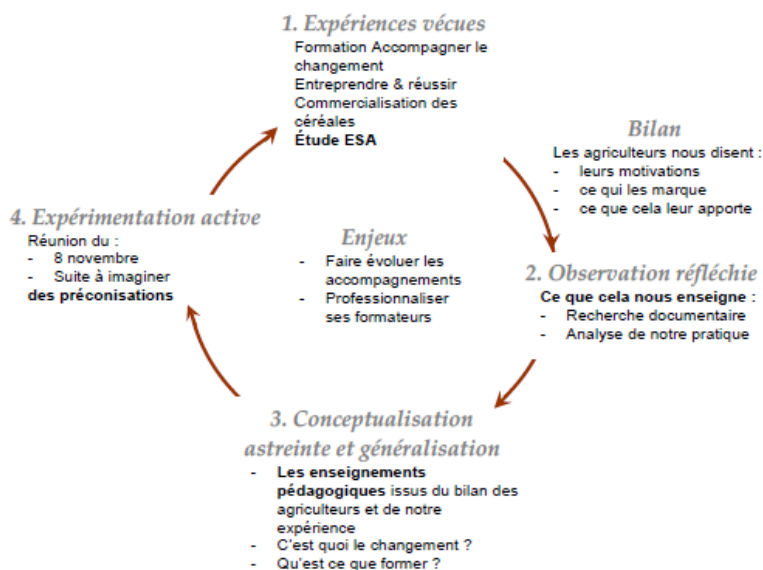
En 2010, l'ISMER et le CER FRANCE Val de Loire conduisent l'étude « Accompagner le changement par la formation » financée par le VIVEA. Notre finalité est de comprendre le mouvement de changements que traverse l'agriculture pour mieux accompagner les agriculteurs qui y sont confrontés. Nous nous centrons plus particulièrement sur la phase de transition, de passage d'une situation à une autre.

Du bilan de trois formations aux préconisations pour d'autres formateurs, l'étude est menée en quatre temps :

1. Réaliser le bilan de trois formations sur la conduite du changement
2. Mieux comprendre le processus de changement
3. Construire des préconisations pour d'autres formateurs
4. Passer ensuite à une phase d'expérimentation autour de la question du changement, de l'innovation à l'échelle d'un territoire

Le processus d'apprentissage

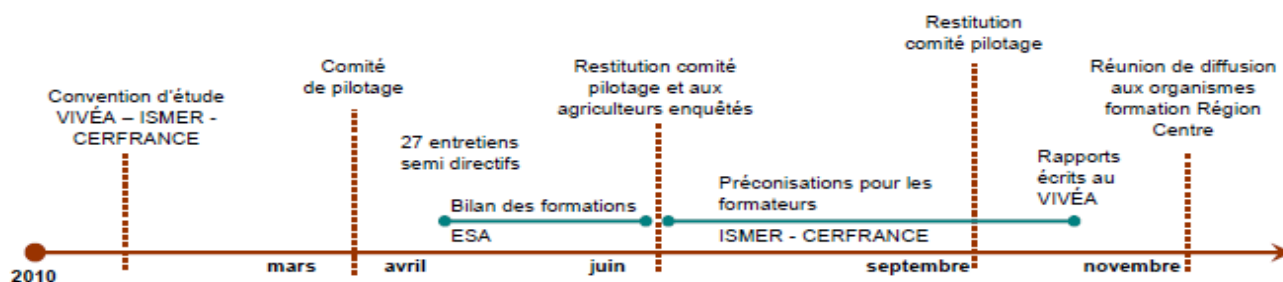
Être en situation réflexive par rapport à sa pratique n'est pas chose facile. Le processus d'apprentissage peut être décrit à travers le schéma de KOLB.



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



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



ESA : École Supérieure d'Angers, Master en développement durable

Analyse du vécu et de l'impact de trois formations

Le CER FRANCE Val de Loire et l'ISMER Boutique de gestion ont conduit pendant plusieurs années des formations auprès d'agriculteurs. Trois ont été sélectionnées afin d'en faire le bilan et de mesurer leur impact sur le changement.

Les trois formations sont :

« Accompagner le changement »

avec une visée d'accompagner les personnes qui vivent ou envisagent un changement dans leur entreprise (une remise en cause, une diversification, une nouvelle orientation...).

« Entreprendre et réussir »

pour des chefs d'entreprise voulant donner du sens à leur métier, passer un cap important ou développer leur entreprise.

« Commercialiser ses céréales »

dans l'optique de définir une stratégie personnelle de commercialisation.

L'étude avait pour objectifs :

- d'analyser les motivations des agriculteurs par rapport au changement et à la formation suivie ;
- de faire ressortir les moments marquants ;
- de mesurer les impacts et les effets de cette formation.

Cette étude a été réalisée par des étudiants de l'École Supérieure d'Agriculture d'Angers sous la responsabilité de Mr LEGUEN, sociologue.

Les motivations à participer à la formation

Elles sont de 2 ordres :

- ◇ la première concerne une vision du métier d'agriculteur dans lequel ils ne se retrouvent plus.
 - ◇ l'autre source de motivation est en lien avec un problème rencontré sur l'exploitation (dissolution de GAEC, installation, transmission, évolution du marché des céréales...).
- Ces deux raisons amènent souvent les agriculteurs à mener une réflexion sur eux-mêmes et à rechercher un accompagnement : « Je ne savais pas où j'en étais », « J'avais besoin d'un soutien moral et de voir comment avancer »...

Ce que nous apprend l'étude

Les impacts de la formation

Les agriculteurs ont tous insisté sur le fait que la formation leur avait été bénéfique, au plan personnel. On peut distinguer 6 grands types d'impacts :

- tout d'abord, les agriculteurs ont souligné l'évolution de leur réflexion suite à la formation, « On s'est aperçu qu'on n'avait pas toute la misère du monde » ;
- la formation a ainsi facilité une mise à plat de leur situation, en l'exprimant clairement et en posant les bases afin de pouvoir envisager la suite ;
- d'autres ont souligné le fait qu'ils ont appris à se connaître, à se découvrir. « Ca m'a montré aussi mes forces et faiblesses » ;
- des agriculteurs nous ont parlé du rôle de la formation dans la concrétisation de leurs projets. Certains se sont lancés dans de nouvelles activités, s'engageant même parfois dans un nouveau métier, d'autres ont réalisé des modifications sur leur exploitation ;

■ certains considèrent que la formation a augmenté leurs capacités à communiquer. Des agriculteurs ont souligné le fait que la formation a permis de rechoisir son métier, « Ca m'a permis d'accepter l'évolution de mon métier » ;

■ enfin, pour certains, la réflexion est encore en cours, aussi bien sur les évolutions à venir que pour des décisions à prendre. Ils n'ont pas encore franchi le pas du changement, mais ils réfléchissent à la façon dont ils pourraient faire évoluer leur situation au sein de l'exploitation ou en dehors.

La formation a également directement impacté l'entourage. Des agriculteurs ont évoqué des effets sur leur situation familiale, comme le fait de parler davantage avec les autres, de savoir s'affirmer au sein de la famille.

Analyse du vécu et de l'impact de trois formations



La grande majorité des stagiaires dit avoir été surprise par la démarche mise en œuvre pour les faire s'exprimer et pour faciliter les échanges : « Ça secoue mais ça fait du bien », « J'ai été un peu surpris des méthodes », « On travaillait avec des supports avec lesquels on n'avait pas l'habitude de travailler ». Entre les différentes techniques employées, celles qui ressortent le plus chez les agriculteurs sont celles qui font appel à la créativité (dessin, argile, photographie...). Les stagiaires ont aussi été marqués par la possibilité de parler de soi, le dialogue avec les autres et les qualités d'écoute : « C'est de pouvoir parler et exprimer mon ressenti ».

La formation : une logique de changement

Selon Michel FABRE (1), la formation implique une transformation de la personne dans ses multiples aspects cognitifs, affectifs et sociaux et par rapport à des 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.

Repères sur le changement (2)



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. (Niveau 2)

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 optimisation. (Niveau 1)

Les enseignements pédagogiques issus de l'expérience

Les pratiques pédagogiques se sont construites au fil des années et de l'expérience des formateurs. Certaines semblent fondamentales pour permettre aux participants de bénéficier au mieux des apports de la formation, de résoudre un problème et de se mettre sur la route du changement.

■ Utiliser le groupe comme vecteur pédagogique

Le groupe va jouer un rôle très important dans la formation. Il devient le réceptacle de la parole, le miroir réflexif mais aussi l'offreur d'une nouvelle vision de la question traitée. Le 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.

■ 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.** Dans une formation de deux jours, prendre une demi-heure pour définir ensemble le rôle du formateur, les implications de chacun, les ressources externes du groupe permet de créer une dynamique de groupe. Les règles de confidentialité, le soutien et la solidarité, le droit de dire ou ne pas dire font partie de ce contrat.

■ Créer un climat de soutien mutuel dans le groupe

Le formateur a un rôle spécifique pour favoriser ces 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...

■ Proposer des démarches pédagogiques créatives

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. Il est intéressant, de faire participer toute la personne (son corps, sa pensée, sa mémoire, son affectivité, son imagination, sa créativité...). Les outils qui permettent de travailler sur un mode créatif sont nombreux. L'essentiel consiste à les avoir expérimentés avant.

■ Faire exprimer les craintes du stagiaire et accueillir les émotions

Qui dit changement, dit souvent l'existence de craintes, de peurs qu'il faut soulever dans le but de les gérer. Il est donc nécessaire de travailler sur les craintes pour rendre le changement efficace.

En formation, quel que soit le thème abordé, des émotions peuvent surgir soudainement, 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. 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.

(1) FABRE Michel, 1994, « Penser la formation », PUF, p31

(2) FOSSET Patrice, 02-2010 « Le changement, c'est la vie », revue Travaux et Innovations, n° 165 p28



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 de manière le plus souvent symbolique, le ressenti d'un vécu, 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.



Le blason est une synthèse visuelle d'une réflexion individuelle ou collective. Il a pour objectif de travailler sur les représentations et de faire le point sur une question ou un thème donné. Il permet un travail de négociation pour l'obtention de définitions partagées.(3)

Postures et attitudes du formateur

« Pour accompagner le changement, commençons par soi-même ! » (4). Préciser sa posture, nommer ses compétences sont gages de cohérence et de professionnalisme du formateur.

Le formateur est présent pour aider la personne à cheminer et lui permettre de trouver par elle-même les réponses à ses questions. 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 l'anime.

Accompagner une personne en formation soulève la question de sa place, de son positionnement vis-à-vis du stagiaire. Quel statut hiérar-

chique et quel positionnement pour le formateur ? Veut-il établir une relation de pouvoir, de parité, de tutorat ? 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.

E.H PORTER(5) établit une typologie des réponses possibles qui permettent de distinguer celles qui faciliteront la communication de celles qui la freineront :

Attitudes	Repères, descriptif
Jugement, 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	Vise à préciser l'information recueillie ou à chercher l'information qui paraît importante
Interprétation	Ce que la personne dit est immédiatement interprété.
Conseil	Vise 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.



Caroline Mathieu
ISMER
Tél : 02.54.56.87.27
Port : 06.47.97.95.08

« 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 »

Michel ROBERGE (6)

(3) EDUCAGRI Interafocg, 2006 « Bien vivre les changements sur les fermes », Dijon-Paris p70

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

(5) Porter se situe dans le courant de la Non Directivité de Carl ROGERS

(6) ROBERGE Michel, 2002 « A propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers » Éducation Permanente, n° 153