

## La méthode

Une dynamique collective et participative a été privilégiée tout au long de cette étude. Le recueil d'informations s'est déroulé sous la forme d'interviews auprès de chaque organisme de formation retenu dans l'appel à propositions, par des entretiens avec des stagiaires participants ou par la présence des évaluateurs lors des journées de clôture de formation.

## sommaire

### Page 1

> Edito : Un thème prioritaire pour les comités VIVEA d'Aquitaine et de Midi-Pyrénées  
> I. Une analyse-évaluation du dispositif de formation « relations humaines » dans les exploitations agricoles

### Page 2

> II. L'importance des partenariats pour mobiliser le public  
> III. Des méthodes et des moyens pédagogiques spécifiques

### Page 3

> IV. Des outils individualisés et des applications concrètes  
> V. Des évaluations régulières pour adapter le contenu aux attentes des stagiaires

### Page 4

> VI. Des recommandations pour le déploiement du dispositif  
> VII. Conclusion

## Contacts :

VIVEA Sud  
Immeuble Innopolis Bât. B  
Rue de la Pyrénéenne  
BP 61434  
31314 Labège Cedex  
Tél. : 05 61 00 31 90  
Fax : 05 61 00 31 91  
contactsud@vivea.fr

Béatrice Dingli (déléguée),  
Jean-Claude Issaly (conseiller pilote)  
Pascal Massou (conseiller pilote).

## Un dispositif de formation « Relations humaines » Analyse, évaluation et enseignements

### Un thème prioritaire pour les comités VIVEA d'Aquitaine et de Midi-Pyrénées

Parce que l'agriculture est en constante évolution et fait l'objet de nouvelles attentes, de plus en plus diversifiées dans un environnement économique devenu structurellement instable, nous devons veiller à assurer aux exploitants des compétences renouvelées. La gestion des ressources humaines constitue pour les comités régionaux VIVEA d'Aquitaine et de Midi-Pyrénées un axe prioritaire en matière de développement de la formation. Pour mieux répondre aux défis futurs, nous

devons les anticiper. Ainsi, la formation se révèle un des outils prioritaires pour accompagner les agriculteurs et agricultrices, les sécuriser dans leurs conduites d'exploitation comme dans leurs prises de décision. Penser l'organisation du travail et les relations humaines s'avère en effet un enjeu majeur pour le développement de l'agriculture et parfois la garantie de son maintien. ■

**Jean-Didier Andrieux,**  
président du comité VIVEA Aquitaine

### I. Une analyse-évaluation du dispositif de formation « relations humaines » dans les exploitations agricoles

Les structures agricoles évoluent de manière significative rendant la professionnalisation de la fonction d'employeur indispensable. Pour y parvenir, les exploitants agricoles peuvent se former à la gestion des ressources humaines.

Forts de ce constat, les comités VIVEA d'Aquitaine et de Midi-Pyrénées ont clairement identifié les relations humaines comme une de leurs priorités et l'ont intégrée dans leurs plans de développement de la formation régionaux. Deux appels à propositions sur cette thématique ont ainsi été lancés (avec un financement ADEC), une dynamique a pu être enclenchée : les

organismes de formation se sont engagés fortement sur ce dispositif (21 actions de formation en Aquitaine, 10 actions en Midi-Pyrénées).

Une analyse-évaluation de cette expérimentation s'est ensuite imposée, d'une part, afin d'en mesurer les effets sur l'offre de formation et ses bénéficiaires, d'autre part dans le but d'en favoriser la reproduction, sous la forme d'une démultiplication des actions de formation. De même, il s'est agi d'évaluer la production spécifique des appels à propositions (sur l'offre de formation, comme sur les bénéficiaires), de capitaliser les résultats de cette

expérimentation en partenariat avec les organismes de formation et enfin de valoriser ces résultats.

Cette analyse-évaluation conduite par SOCODIT<sup>1</sup> pour VIVEA s'est ainsi attachée à mesurer la valeur ajoutée apportée par ce dispositif de formation, à en appréhender ses conditions de réussite et à évaluer les moyens de maintenir la dynamique et le degré d'implication des organismes de formation. La synthèse de l'étude qui est ici proposée présente et analyse les actions mises en place et en tire des recommandations.

(1) Cabinet SOCODIT Consultants  
152, rue Martin Baudel  
46000 CAHORS – Tél. : 05 65 20 63 63

## II. L'importance des partenariats pour mobiliser le public

L'étude met, en premier lieu, l'accent sur l'importance de la mobilisation et du rôle que peuvent jouer les partenariats dans la réussite de ce type de dispositif. Dans le cas présent 63 % des participants inscrits ont effectivement suivi les formations (le taux de présence a atteint 86 %).

La constitution de partenariats s'avère être une condition nécessaire au démarrage et à la réalisation de ce type de parcours de formation, au sein duquel les organismes de formation doivent créer des liens et mobiliser des partenaires pour mobiliser ensuite le public, éventuellement en faisant appel à un intervenant extérieur.

Ces partenariats varient selon les territoires impliqués, secteurs agricoles visés et connaissance du terrain. Ils ont été institués dans certains cas par l'organisation de réunions collectives en amont et d'une réunion indi-

viduelle avec chaque partenaire afin de définir le programme de formation.

Afin de mieux répondre aux différentes configurations (groupes de participants déjà constitués ou non), les acteurs et partenaires de la mobilisation, qu'il s'agisse de ressources internes à l'organisme de formation (conseillers, comptables, responsables de paie des CER, conseillers des chambres d'agriculture, collègues, syndicats professionnels,...) ou externes (groupements d'employeurs, FDCUMA, service de remplacement, l'Adefa, associations locales,...) ont dû user de moyens variés : communication, études/enquêtes/diagnostics post-formation, relances téléphoniques, visites des agriculteurs sur leur exploitation.

Des obstacles peuvent cependant se présenter et nuire à la dynamique d'engagement : désintérêt des agriculteurs pour la

thématique, déficit en compétences des partenaires, représentation des exploitants considérant que leur structure n'est pas concernée (taille et/ou effectifs). De même, le contexte économique difficile, une période de mobilisation inopportune, une dispersion de l'offre sur un même territoire ou un manque de visibilité du bénéfice opérationnel, peuvent conduire à produire des effets négatifs en terme de mobilisation et adhésion à la formation.

► **Un important travail de mobilisation doit, en effet, être effectué par les organismes de formation pour développer ce type d'actions.**

Dès lors, un effort pédagogique adapté et spécifique aux chefs d'exploitation agricole doit être mis en œuvre.

## III. Des méthodes et des moyens pédagogiques spécifiques

Les organismes de formation retenus par VIVEA ont utilisé, en fonction des objectifs de la formation, des méthodes pédagogiques variées qui ont pu être combinées : **des méthodes affirmatives** (techniques pédagogiques telles que l'exposé, le tutorat, les exercices et les travaux pratiques,...), **des méthodes interrogatives** (le stagiaire est placé dans une situation de recherche de réponse, à la manière d'un « coaching »), **des méthodes actives** (l'idée est de développer le savoir-faire comme le savoir-être du stagiaire en vue d'un apprentissage complet : études de cas, jeux de simulation, jeux de rôle...).

**Les méthodes affirmatives et actives ont été le plus souvent utilisées, afin de placer le stagiaire dans une posture d'appropriation et d'expérimentation des savoirs et des aptitudes dans le cadre de sa formation.** La spécificité des formations du dispositif par rapport à d'autres, dispensées dans des secteurs tels que le BTP ou l'industrie, réside dans l'individualisation des parcours de formation (1), la co-animation (2) et la dynamique de groupe (3).

### 1. L'individualisation des parcours de formation

Une démarche pédagogique donnant lieu à une progression adaptée et individuelle a été proposée aux stagiaires selon leurs objectifs propres, qu'il s'agisse du choix dans les modules de formation (modularité des parcours) ou de face-à-face institués avec le formateur. Selon ses problématiques, son niveau de compétence, son activité et son environnement professionnel, le stagiaire dispose

d'une certaine latitude pour adapter son programme de formation : en amont (diagnostic, repérage de la problématique, préparation et élaboration d'un plan d'actions,...), que ce soit pendant la formation (mise en situation, accompagnement sur l'exploitation) ou à l'issue de la formation (acquisition complémentaire de compétences, suivi...). Les témoignages des stagiaires confirment la pertinence de l'individualisation et la satisfaction qui en découle : « on se confie plus facilement sur les problèmes rencontrés dans sa structure. En groupe, on se limite, on ne révèle pas son fonctionnement à un concurrent ». Réalisées par un consultant ou le formateur, ces prestations ont permis d'améliorer la communication au sein de certaines structures agricoles (avec ses associés et/ou ses salariés) mais aussi de professionnaliser le stagiaire dans son rôle d'employeur (tableaux de bord, entretiens individuels, réunions avec les salariés...).

► **Les organismes de formation doivent donc disposer de compétences en ingénierie de formation, d'intervenants capables d'animer les séquences individuelles mais aussi de moyens d'évaluation en vue d'améliorer l'efficacité de ces dispositifs.**

### 2. La co-animation

La co-animation, très peu utilisée dans les formations « ressources humaines » plus classiques (pour des raisons de coût), a pris ici plusieurs formes : plusieurs intervenants durant la formation ou un animateur de la formation accompagné d'experts de tel ou tel domaine et des intervenants en formation. L'apport des intervenants et la qualité de leurs prestations

ont été quasi-unanimement loués et reconnus comme un facteur de satisfaction par les stagiaires. Plus encore, **la co-animation a permis la mise en œuvre d'une pédagogie dynamique, faite d'échanges et riche en apprentissages adaptés à chacun** : « *« les intervenants nous ont fait découvrir des outils, des informations variées, des exemples et des jeux de rôle, nous avons pu les utiliser très vite car ils étaient concrets », « ils répondaient aux questions et ils donnaient des exemples auxquels on pouvait s'identifier ».*

► **Pour réussir cette co-animation, il convient de fixer une répartition des rôles nettement perceptible aux yeux des stagiaires. Il est impératif de concevoir une interactivité entre tous les acteurs et un échange régulier entre les deux animateurs qui doivent coexister en restant solidaires devant le groupe.**

### 3. La dynamique de groupe

**Facteur clé dans la réussite du dispositif, la dynamique de groupe a encouragé la cohésion, le partage d'expériences, dans un climat de confiance et de bienveillance**, en écho aux attentes individuelles des stagiaires : « *Le fonctionnement du groupe m'a permis de présenter mes problèmes et ensemble, nous avons recherché des solutions ».*

► **Pour développer cette dynamique de groupe, l'animateur doit en être le garant, en s'attachant à prendre le temps de créer une cohésion entre les stagiaires. Chacun doit être invité à se présenter individuellement, à s'exprimer, tout en étant appelé à respecter des règles de conduite dans le cadre des buts communs poursuivis.**

## IV. Des outils individualisés et des applications concrètes

### 1. Le dispositif de formation a donné lieu à l'utilisation de plusieurs outils spécifiques

à la thématique de l'organisation du travail (diagramme d'Eisenhower, arbre des causes, arbre à problèmes, outil traviescope, tableaux de bord, carnet de bord) mais aussi à l'usage d'outils spécifiques concernant les ressources humaines (sociogramme, logiciel internet spécifique RH, guides et techniques d'entretien, fiches de poste). Il s'agit de répondre concrètement aux attentes des stagiaires : « je vais pouvoir mettre en place des entretiens avec mes salariés, la formation m'a permis de mieux les structurer ».

► **Il convient surtout de favoriser l'appropriation et la mise en œuvre de ces outils qui doivent être intégrés dans une démarche globale de formation.**

**2. La mise en place de plans d'actions** par les stagiaires s'avère primordiale. Il s'agissait pour certains organismes d'un engagement envers les stagiaires, engagement suggéré par une multitude de raisons : meilleure appropriation de l'outil en mettant l'apprenant en situation, apport d'éléments duplicables en entreprise (auprès des salariés et des associés). Le plan d'actions a également permis d'une part, de construire des solutions personnalisées et vérifiables sur l'exploitation, de mieux répondre aux attentes des stagiaires issus de secteurs d'activités différents, d'autre part, de confirmer le bénéfice de la collaboration du partenaire et la viabilité de son engagement et enfin, parfois, de rendre possible le traitement d'un sujet délicat que l'on peut même appréhender collectivement. Au final, « les stagiaires ont eu la sensation d'être acteurs lors de la formation ».

► **Pour être efficace, un plan d'actions doit être démarré dès le début de la formation (en précisant les objectifs, délais de réalisation, ressources disponibles, indicateurs d'évolution, identification des actions), réalisé avec l'aide d'un facilitateur (animateur, formateur), suivi tout au long de la formation, présenté aux autres stagiaires.**

## Les acquis et les changements de pratiques des stagiaires

### Privilégier la communication et faire des entretiens individuels :

« J'ai changé la manière de parler à mes salariés, je réalise des notes de services ».

« Je fais des points d'information tous les jours », « j'organise des réunions ».

« J'ai réalisé un support pour faire les entretiens d'évaluation et j'ai reçu mes salariés »

### Reconnaître ses salariés :

« Je reconnais systématiquement oralement le travail bien fait ».

« Je dis ce qui va et ce qui ne va pas ».

### Rendre le salarié acteur de l'entreprise :

« J'ai fait monter en compétences certains salariés en leur donnant plus de responsabilités ».

« Je délègue davantage, je leur fais confiance ».

### Définir des priorités, des objectifs :

« Je définis des objectifs car l'improvisation ce n'est pas bien en management ».

« J'ai fait des fiches de poste avec mes salariés afin que chacun sache ce qu'il a à faire ».

### Manager autrement et piloter son entreprise :

« Je suis plus directif, plus ferme et je garde des traces de mes échanges ».

« J'ai réalisé des tableaux de bord, qui me permettent de mieux piloter mon entreprise ».

« Je me suis astreint à définir des projets, à établir des plannings, des notes de service ».

## V. Des évaluations régulières pour adapter le contenu aux attentes des stagiaires

L'analyse des fiches d'évaluation remplies par les stagiaires et le recueil de leurs propos ont permis de recenser l'apport de la formation en termes de savoir (1), de savoir-faire (2), de savoir-être (3).

### 1. Le savoir

Ce sont les connaissances acquises par le stagiaire à l'issue de la formation. Il peut s'agir de connaissances sur des textes réglementaires, sur des méthodes ou des outils. « J'ai retenu ce qu'est un tableau de bord, cela va permettre de gagner du temps ».

### 2. Le savoir-faire

C'est la mise œuvre de la formation, les aptitudes d'une personne à mettre en pratique les connaissances acquises.

**Les méthodes pédagogiques actives et innovantes employées ont permis aux stagiaires de piloter leur exploitation de façon plus rationnelle, plus professionnelle, grâce**

### à l'acquisition d'outils, de méthodes et de pratiques spécifiques.

De même, en ce qui concerne la capacité à animer une réunion ou à mener des entretiens individuels : « on s'est rendu compte qu'on ne se rencontrait pas assez avec nos salariés pour définir des objectifs et les suivre ». Par ailleurs, l'organisation du travail, du fonctionnement de leur exploitation et la conception des outils ressources humaines se sont révélés extrêmement précieux : « les tableaux de bord sont essentiels surtout quand on doit gérer des équipes à distance, j'ai aimé pouvoir les concevoir pendant la formation » ; « nous avons réalisé avec le formateur des fiches de mission, des fiches annuelles et la définition des postes ».

### 3. Le savoir-être

C'est la capacité à s'adapter et à ajuster ses comportements aux situations rencontrées. Il s'agissait de favoriser une prise de recul sur son

management, améliorer sa communication, apprendre à déléguer, gérer, motiver et fidéliser ses salariés, piloter son entreprise.

Le recueil et l'analyse des mises en pratique faites par le stagiaire sur son exploitation se sont avérés nécessaires pour compléter la formation. « J'avais besoin qu'on m'aide, tout seul je ne pense pas que j'aurais eu cette réflexion et que j'aurais défini ces quelques pistes, que je trouve aujourd'hui essentielles à mon entreprise. »

Des actions diverses ont ainsi été mises en œuvre, impliquant des changements de comportement notoires et à court terme grâce à l'acquisition de compétences nouvelles. Toutefois, cette mise en œuvre ne se fait pas sans difficultés. Les obstacles au changement émanent de difficultés à changer ses habitudes, à impliquer ses associés (membres de la famille ou salariés n'ayant pas participé à la formation), à dégager du temps ou à se retrouver prêt au changement mais isolé.

## VI. Des recommandations pour le déploiement du dispositif

### 1. Avoir une très bonne connaissance de la problématique de l'exploitation agricole

■ Utiliser des relais terrain ayant une très bonne connaissance des problématiques quotidiennes et préoccupations des agriculteurs. Leur rôle est à la fois de porter à la connaissance des agriculteurs les formations existantes et de faire remonter les attentes de ceux-ci aux organismes de formation ;

- Réaliser des diagnostics sur l'exploitation pour faire émerger les besoins en formation et pour favoriser une prise de conscience des agriculteurs ;
- Construire une formation adaptée aux besoins des agriculteurs ;
- Respecter le rythme de travail et la saisonnalité des productions agricoles.

### 2. Renforcer le partenariat

La mobilisation est efficace et simplifiée si les organismes de formation s'engagent avec des partenaires internes ou externes proches des agriculteurs. Un bon partenariat repose sur :

- Une relation de confiance qui se construit sur la durée ;
- Une bonne coordination des intervenants pour mener et réaliser le projet commun ;
- Une connaissance réciproque des uns et des autres, à développer en amont ;
- Un échange de bons procédés (répondre aux sollicitations des autres, être à leur écoute).

### 3. Les moyens à mettre en œuvre pour mieux mobiliser

- **Bien cibler les exploitations :** certains profils d'agriculteurs doivent assurément être privilégiés :
- Les nouveaux employeurs ;
  - Les personnes qui partent à la retraite et qui veulent préparer la transmission de leur entreprise et notamment gérer le transfert de compétences ;

- Les nouveaux associés ;
- Les employeurs en situation de gérer des salariés ;
- Les employeurs à la recherche d'une meilleure organisation personnelle ou professionnelle ;
- Les employeurs confrontés à un « turn-over » important de leurs salariés permanents ou saisonniers ;
- Les femmes des employeurs agricoles, souvent chargées de la gestion du personnel.

#### ■ Mieux mobiliser les relais terrain

Divers interlocuteurs des agriculteurs, leur syndicat professionnel, leur conseiller agricole, leur centre de gestion ou leurs fournisseurs, jouent un rôle majeur dans leur vie professionnelle et ont su instaurer une relation de confiance et un certain pouvoir d'influence. Il convient donc de développer des contacts suivis avec ces acteurs et de les informer régulièrement sur les actions de formation à venir.

#### ■ Mettre en synergie les moyens de communication

Quelques recommandations sont à privilégier : envoyer un bulletin d'information, organiser des réunions de sensibilisation des relais terrain et des réunions d'agriculteurs, réaliser un entretien préalable (par le biais d'un relais terrain) avec les exploitants ciblés, assurer une relance téléphonique systématique.

### 4. Proposer des formations sur mesure

- Proposer des formations modulaires et des formations à parcours individualisé ;
- Proposer des formations par niveau d'expertise : il semble également intéressant d'avoir la possibilité de créer des niveaux de formation pour mieux répondre à l'hétérogénéité des groupes (niveau initiation, approfondissement, accompagnement personnalisé pour la mise en place du plan d'actions) ;

■ Continuer à développer les échanges et la dynamique de groupes : les animateurs et les organismes de formation devraient favoriser les échanges et utiliser le groupe comme ressource. Le partage, les échanges et la notion de groupe doivent faire l'objet d'une attention particulière ;

■ Favoriser les formations in situ et la participation des stagiaires : visites sur les exploitations et séquences individuelles ;

■ Rendre plus concrets les outils et les contenus pédagogiques : « partir toujours et encore du terrain » pour développer des concepts, des contenus concrets, rapidement applicables ;

■ Développer la co-animation ;

■ Evaluer en permanence les formations pour améliorer les formations.

Cette offre différenciée et progressive permettra d'inscrire le stagiaire par le biais de ces différents paliers, dans une démarche de formation continue. Concernant la durée, 28 heures de formation sur ces thématiques semblent un minimum, et l'accompagnement doit être soutenu.

### 5. Sensibiliser les acteurs agricoles

Le thème des ressources humaines et de l'organisation du travail sont des problématiques qui vont s'imposer aux employeurs du milieu agricole. Il convient de poursuivre cette action de sensibilisation en :

- Mobilisant les élus et les structures travaillant sur le thème de l'emploi ;
- Positionnant VIVEA en tant que médiateur et conseil des organismes de formation ;
- Identifiant et en ciblant des structures susceptibles de mener ou de porter ce type de formation ;
- Rencontrant et en sensibilisant les techniciens et les relais terrain ;
- Communiquant auprès du milieu agricole.

## VII. Conclusion

Poursuivre la dynamique engagée implique quelques changements. Tout d'abord, des changements de représentations sur ces thématiques de formation s'avèrent nécessaires. Il semble important que :

- Les agriculteurs ayant participé à ces formations témoignent de l'intérêt de ces formations ;
- Tous les acteurs du monde agricole se mobilisent davantage en décrétant les ressources humaines et l'organisation du travail comme axe stratégique pour les employeurs agricoles ;
- Les organismes de formation continuent à mobiliser, à proposer

des formations alternant dynamiques collectives (échanges entre pairs) et des dynamiques individuelles (séquences individuelles, plan d'actions) ;

Enfin, il s'avère difficile de travailler seul sur le sujet. Les organismes devront constituer ou renforcer leur partenariat tant au niveau départemental que régional.

C'est à ces conditions que les formations sur ces thématiques pourront progresser rapidement et permettre aux employeurs de répondre aux enjeux des exploitations agricoles de demain. ■

#### Les études VIVEA

- Directeur de la publication : Jean-Jacques Loussouarn
- Responsable éditoriale : Cécile Ghiringhelli
- Rédaction : Samir Bedjil
- Conception et réalisation : Incidences

- VIVEA, 81 boulevard Berthier, 75017 Paris.  
Siren : 440.656.247.  
Tél. : 01.56.33.29.00. Fax : 01.56.33.29.19.  
E-mail : [redaction@vivea.fr](mailto:redaction@vivea.fr)
- Internet : [www.vivea.fr](http://www.vivea.fr)

