

# Les bonnes pratiques vivea

Février 2009 - n° 5



Dans le cadre du Contrat d'objectifs régional du secteur agricole, VIVEA a conduit une étude autour du travail dans les exploitations. Le comité VIVEA Rhône-Alpes a choisi de poursuivre dans cette voie en sollicitant les organismes de formation à travers le lancement d'un appel à intention afin d'encourager la mise en place de formations innovantes sur ce thème. Vingt formations seront, au final, mises en œuvre.

Directeur de la publication :  
Jean-Jacques Loussouarn  
Responsable éditoriale :  
Cécile Ghiringhelli  
Rédacteur : Nicolas Marko  
Maquette : Caroline Naux

**VIVEA, délégation Sud-Est**  
Agrapole  
23 rue Jean Baldassini  
69364 LYON CEDEX 07  
Tél : 04.37.65.14.05  
Fax : 04.37.65.14.06  
contactsudest@vivea.fr

## Accompagner les agriculteurs sur la question du travail en Rhône-Alpes

Un dispositif VIVEA pour soutenir l'innovation en formation

### *Une étude comme élément déclencheur*

*Le dispositif « Action de formation d'intérêt régional—AFIR Travail » qui s'est mis en place en Rhône-Alpes puise son origine très en amont des actions de formation qu'il fera naître de 2006 à début 2008. Dès 2005, dans le prolongement du CEP et du Contrat d'objectifs régional du secteur agricole, VIVEA est amené à conduire une étude sur les questions du travail dans les exploitations agricoles. Confié à Martin Boissier d'Intermède, ce travail de type étude-action va commencer à mettre en mouvement les acteurs régionaux concernés par l'accompagnement des agriculteurs sur ces questions du travail. Ce sont, pour l'essentiel, des organismes de formation mais également des organismes techniques ou de recherche. Chacun d'eux est en questionnement sur ce sujet et expérimente auprès des agriculteurs par la conception de nouveaux outils, de diagnostics ou de formation. L'impact de leurs interventions reste souvent en deçà de leurs attentes et va difficilement jusqu'à la mise en œuvre effective de changements d'organisation chez les agriculteurs.*

### *Le comité régional prend l'initiative en lançant un « appel à intentions »*

*Le comité VIVEA Rhône-Alpes fera le choix de profiter de la dynamique créée par l'étude pour lancer un « appel à intentions » : il souhaite voir les organismes de formation construire des dispositifs d'accompagnement des agriculteurs sur le thème du travail. Il s'agit de les inciter, sur ce thème, à faire plus mais également à faire mieux, donc à innover sur un sujet que l'on sait à la fois peu mobilisateur et difficile à aborder avec les agriculteurs. La modalité « appel à intentions » va permettre d'organiser un suivi collectif des organismes de formation, stimulant leur engagement dans des processus d'innovation.*

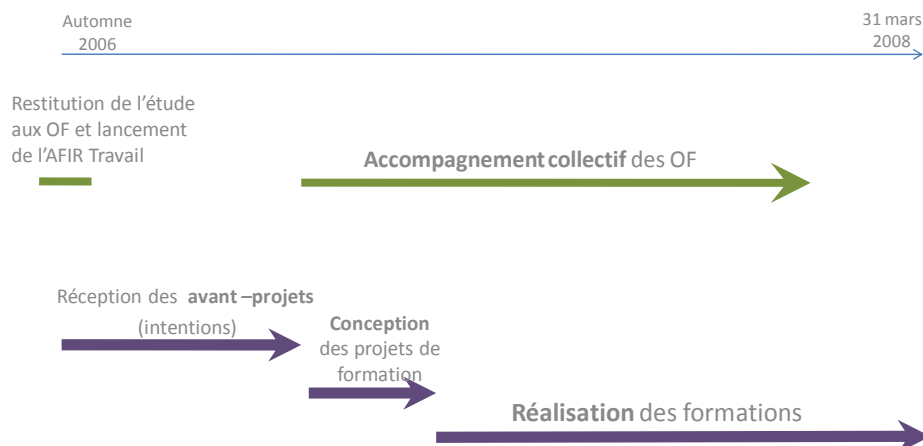
*L'AFIR Travail est donc lancé sous l'appellation « appel à intentions pour l'accompagnement des agriculteurs de Rhône-Alpes sur les questions du travail : organisation, relations dans le travail, emploi ». Elle débouchera sur l'agrément de 30 projets de formation et 20 d'entre eux se réaliseront.*

### Sommaire

- P.2 : L'AFIR : un dispositif pour soutenir l'innovation, articulé avec un suivi collectif des organismes de formation
- P.4 : Des formations diversifiées par le thème et par les modalités pédagogiques
- P.6 : Fiche pratique n°1 : Quelles modalités de mobilisation sur le question du travail ?
- P.7 : Exemple de formation : « L'organisation du travail en agriculture : mise en scène »
- P.8 : Fiche pratique n°2 : Quelques modalités de formation sur la question du travail
- P.9 : Exemple de formation : « Cultivons l'humain sur nos fermes »
- P.10 : Fiche pratique n°3 : Quelques questions à se poser avant de passer à l'action

## L'Action de formation d'intérêt régional—AFIR : un dispositif pour soutenir l'innovation, articulé avec un suivi collectif des organismes de formation

### présentation des différents temps de l'appel à intentions/AFIR Travail en Rhône Alpes



L'AFIR Travail de Rhône-Alpes a eu pour particularité d'associer deux dispositifs spécifiques : une AFIR proprement dite, qui vise à soutenir financièrement l'expérimentation de dispositifs de formation innovants, et un « appel à intentions » dont la particularité est l'accompagnement des porteurs de projets dans la construction de dispositifs de formation.

#### I - Une structuration en deux temps

Avec l'« appel à intentions », nous nous écartons de la logique habituelle dans laquelle les organismes de formation proposent des projets de formation à un comité qui les reçoit et décide ensuite de leur agrément. C'est ici le comité qui prend l'initiative envers les organismes de formation, comme dans un appel à propositions. Mais le comité n'attend pas une formation précise en réponse à un cahier des charges. En fait, le dispositif mis en œuvre appelle des réponses qui se structurent autour de deux temps :

- ❖ tout d'abord, en réponse à l'appel à intentions, les organismes de formation et leurs partenaires formulent une première proposition d'action qui définit les objectifs et l'architecture d'un dispositif d'accompagnement incluant de la formation ; nous en sommes encore à l'état de pré-projets. Les organismes de formation dont les propositions sont retenues - ici une douzaine - intègrent alors un dispositif de suivi collectif animé par VIVEA qui les amènera, de la conception à la réalisation de leurs actions de formation, à travailler à trois reprises avec l'ensemble des organismes.



- ❖ Le deuxième temps voit apparaître des dispositifs opérationnels avec des projets de formation finalisés, produits par les organismes de formation retenus. Ces projets sont soumis à l'agrément du comité régional et agréés à des conditions financières privilégiées (1500 €/jour) pour soutenir l'effort d'innovation demandé et prendre en compte le temps d'ingénierie.

Le suivi collectif se poursuit également sur ce 2<sup>ème</sup> temps, et il constitue en soi un levier qui va aider les organismes à aller vers plus d'innovation.

## II - Un dispositif financièrement attractif

Le dispositif AFIR permet une meilleure prise en charge financière du travail d'ingénierie engagé par les organismes de formation. Le financement à la journée groupe (5 stagiaires suffisent pour déclencher le financement complet des journées) en remplacement de celui à l'heure/stagiaire habituellement utilisé, assorti d'un prix plus élevé (1500 €/jour) que ceux pratiqués couramment, constitue une incitation pour les organismes de formation à s'engager dans le dispositif. On peut parler de co-investissement VIVEA/organisme de formation.

## III - Quel impact de ce nouveau dispositif en Rhône-Alpes ?

### Un suivi collectif des organismes de formation aux effets multiples...

L'implication des organismes de formation dans les trois journées de suivi collectif est certainement la partie la plus stratégique et innovante du dispositif mis en œuvre. La première rencontre a été notamment l'occasion d'échanger sur ce que les organismes retenaient de l'étude (cf. encadré) en vue de construire des projets de formation pertinents. Ce suivi collectif crée des temps d'échange qui sont des opportunités pour faire évoluer les pratiques de chaque organisme : l'expérience des uns enrichit celle des autres et leur confrontation permet de faire évoluer les représentations des formateurs, sur le thème du travail mais aussi sur la formation en général.

### ...et qui appelle à un changement de posture : accompagnateur plutôt qu'expert

Ces échanges entre organismes de formation ont souligné l'importance de faire évoluer sa posture de formateur pour pouvoir conduire les agriculteurs jusqu'à des changements de pratique tangibles. Pour cela, il ne s'agit pas tant d'apporter des conseils et une expertise sur les questions du travail que d'être en capacité d'accompagner les personnes dans leur

propre questionnement. Cela réclame des capacités d'écoute et une aptitude à interroger ce qui touche à la personne elle-même : ses objectifs de vie, son identité, les représentations qu'elle a de son métier, ses résistances au changement...

### Un suivi collectif souple, en réponse aux attentes des organismes de formation

Le sujet de préoccupation le plus fort et le mieux partagé par les organismes de formation était celui de la **mobilisation du public**. Une journée de travail a donc été consacrée à ce thème. Prenant appui sur quelques témoignages innovants dans ce domaine, la rencontre s'est centrée sur l'analyse collective des dispositifs et des outils de mobilisation imaginés ou déjà mis en œuvre par les participants. La production de ces échanges a été formalisée puis diffusée largement ensuite (voir fiche pratique). Une autre séquence de travail a été réalisée sur le même canevas autour des **méthodes pédagogiques** pertinentes pour aborder en formation les questions autour du Travail. Un temps a également été consacré à l'implication des organismes de formation dans la préparation d'une grande journée régionale destinée à faire connaître les pratiques des différents acteurs.

### *En parallèle de l'AFIR, un partenariat régional des acteurs*

*Un autre effet produit par l'étude sur l'organisation du travail a été la constitution d'un partenariat régional des principaux acteurs impliqués dans l'accompagnement des agriculteurs sur les questions du Travail. Regroupant le réseau régional des chambres d'agriculture et celui des CFPPA, le PEP lait, Trame et VIVEA, ce groupe a pour objectif de mutualiser et diffuser les expériences et les avancées des différents acteurs.*

### *Une grande journée régionale d'échanges*

*Son premier objet d'action a été la réalisation d'une journée régionale sur le travail en agriculture pour partager largement les acquis et développer la réflexion collective. Si cette journée régionale n'est pas directement issue de l'AFIR Travail, elle y est de fait reliée et elle a permis de valoriser certaines expériences de formation. En retour, des rencontres départementales sur le thème du travail s'organisent en 2008 dans cinq départements pour prolonger cette grande journée régionale. Elles visent à renforcer la légitimité de ce thème auprès des agriculteurs et à favoriser l'émergence de nouvelles actions de formation sur la thématique du travail. On constate que ce dispositif à deux « têtes » - formations dans le cadre de l'AFIR, rencontres en région et départements - crée une synergie pour la prise en compte des questions du travail sur les exploitations et renforce la dynamique générale de formation sur ce thème.*

## Des formations diversifiées par le thème et par les modalités pédagogiques

*Le thème du travail est vaste : il touche aux questions d'organisation, de gestion du temps, d'emploi, de relations dans le travail, d'ergonomie, de pénibilité...*

### Des entrées en formation généralistes ou spécialisées

Les formations réalisées dans le cadre de l'AFIR Travail en Rhône-Alpes ont utilisé deux entrées majeures :

- ❖ Soit une **entrée globale** avec un questionnement du type « *qu'est-ce qui vous pose problème sur votre exploitation autour du travail ?* »,
- ❖ Soit une **entrée thématique ciblée**, donc plus restreinte, comme la fonction d'employeur, les tâches administratives, la place de la femme, etc. Certaines formations s'appuyaient sur un de ces thèmes puis cherchaient à élargir le champ d'investigation pour questionner plus globalement l'organisation de l'exploitation. D'autres se contentaient de rester sur des aspects techniques et fonctionnelles et abordaient moins les facteurs humains.

### Quelques actions abandonnées en chemin

Trois actions qui ont utilisé une entrée généraliste sur le thème s'y sont un peu perdues : une fois la première journée réalisée, les formateurs n'ont pas su conserver leur public malgré un début animé et prometteur. L'action a donc été interrompue prématurément. Les organismes de formation auraient pu choisir une suite sous forme de journées thématiques, comme l'un d'eux l'avait prévu mais sans avoir finalement un public suffisant pour assurer la réalisation des actions, soit trouver des modalités de travail qui visent pour chaque stagiaire à exposer une situation problème liée au travail, puis à l'explorer avec l'appui du groupe.

### Comment concilier problématiques individuelles et travail en groupe ?

C'est cette dernière formule qu'ont choisi délibérément et avec succès trois autres organismes. Le contenu de formation restait souple pour s'adapter à la demande des personnes, telle qu'elle s'exprimait le

jour même. Des apports théoriques, puisés dans la « boîte à outils » du formateur, étaient proposés pour éclairer les situations problèmes apportées par les stagiaires. Cette souplesse dans l'exécution du programme était conditionnée à l'utilisation de méthodes pédagogiques souvent très structurées (voir, pour exemple, la fiche repère Kaléinove sur le « CoDéveloppement professionnel » - p. 12 :

<http://www.vivea.fr/internet/pages/Documents/Kaleinove/>

[kaleinove\\_fiche\\_reperes\\_se\\_former\\_a\\_partir\\_des\\_pratiques\\_professionnelles.pdf](#))

et mises en œuvre par un formateur spécialisé.

### Accompagner l'humain : des compé-



### tences spécifiques

Une autre action de 3 jours, toujours avec une « entrée » très large sur la thématique, a été conduite à son terme. Elle a fait émerger des facteurs humains forts que les formateurs ont vécus comme difficiles à accompagner car en limite de leur champ de compétences. Ils ont choisi d'offrir des temps d'accompagnement individuel - non prévus initialement - pour gérer cette difficulté. Ce cas, met en évidence la question fréquemment soulevée par les organismes de formation de la compétence du formateur pour accompagner un groupe sur des problématiques où la dimension humaine et personnelle est marquée. Cette compétence ne fait pas partie du profil habituel, plutôt technique, des conseillers intervenant auprès des agriculteurs. Soit l'organisme fait le choix de faire intervenir un consultant ayant les compétences requises, soit il minimise la prise en compte de la dimension

humaine et personnelle pourtant présente dans toutes les problématiques liées au travail. Dans ce dernier cas, il risque d'entraîner trop rapidement les participants vers la recherche de solutions avec, dans ces conditions, peu de chance qu'elles répondent à leurs attentes profondes et qu'elles soient mises en œuvre ...

### Quelques points de vigilance...

Les réussites et les difficultés rencontrées par les organismes engagés dans l'AFIR Travail permettent de pointer trois caractéristiques des formations qui ont varié fortement d'une action à l'autre et sur lesquelles il convient de définir des choix pertinents en les situant les uns par rapport aux autres :

- ❖ **La constitution du groupe** : un groupe homogène, c'est-à-dire avec des personnes confrontées à des questionnements, des difficultés ou un projet commun est a priori un facteur facilitant la conduite de la formation. Certains projets ont pourtant réussi avec des personnes aux attentes très variées : nous verrons à quelles conditions.
- ❖ **Les méthodes pédagogiques** : le processus pédagogique peut se centrer fortement sur les personnes et leur vécu ou bien, à l'inverse, être axé plutôt sur un savoir « à transmettre » (l'organisation du bureau, par exemple, est parfois traitée de cette façon).
- ❖ **Le parcours pédagogique et les contenus de formation** : ils sont prédéfinis lorsque la problématique traitée est déjà identifiée et commune à tous les participants (la gestion du temps, par exemple). Les organismes qui ont pris le parti de lancer la formation autour d'une question très ouverte : « qu'est-ce qui vous pose problème autour du travail ? », laissent aux personnes et au groupe la possibilité d'en moduler le contenu, jour après jour.

### Quelle articulation possible entre ses trois caractéristiques ?

1. Avec un groupe de participants porteur d'une *problématique commune* et clairement définie, on disposera d'une souplesse sur le choix des méthodes pédagogiques, plus ou moins centrées sur les

personnes selon la culture interne de l'organisme et la sensibilité du formateur. Permettre à chaque participant de questionner ses objectifs reste néanmoins un passage obligé pour parvenir à un engagement durable vers un changement d'organisation.

2. En travaillant avec un *groupe restreint et non homogène* en termes de préoccupations sur le travail, le formateur ne pourra s'appuyer que sur les cas concrets issus de l'expérience des participants. Les contenus et apports de formation seront à ajuster aux problématiques exprimées. Il sera alors nécessaire de choisir des modalités pédagogiques centrées sur les personnes et très structurées. Le groupe des participants pourra être mis à contribution pour apporter un appui au problème apporté par chacun, toujours en suivant une méthodologie de travail précise, donc avec un formateur très « outillé », pas tant sur le thème traité que sur les méthodes d'animation.
3. Engager la formation par un *questionnement très large* autour du travail peut s'avérer peu mobilisateur car trop abstrait pour les agriculteurs. Plusieurs organismes ont pourtant réussi à constituer un groupe avec cette entrée. Les problématiques qui s'expriment sont diverses. Deux orientations sont alors possibles :
  - ♦ Le groupe reste à l'identique et poursuit son parcours de formation avec des contenus adaptables à la demande des participants (on se rapproche de la situation 2). Cette démarche nécessite l'affichage d'objectifs pédagogiques clairement énoncés auprès des participants (à quoi chaque stagiaire va-t-il aboutir à la fin de la formation ?), compris et acceptés par eux. La stratégie pédagogique mise en œuvre doit elle aussi apparaître suffisamment aboutie et rassurante pour convaincre les stagiaires que les objectifs visés sont atteignables. Sans ces préalables, les participants manquent de perspectives claires et ils risquent d'abandonner la formation.
  - ♦ Si le public mobilisé est suffisamment important, on pourra envisager de poursuivre la formation en groupes plus restreints centrés alors sur des problématiques ciblées.

## I - Jouer sur la diversité des supports de communication écrits

- ❖ L'envoi de **tracts** : leurs formes varient, certains soignent la présentation (mise en page, intégration de photos...) et l'originalité pour donner envie d'être lu. Les tracts intègrent souvent des témoignages d'agriculteurs sur leur vécu par rapport au travail ou en lien à une formation ayant déjà eu lieu,
- ❖ Parution dans le **mémo** ou « catalogue des formations »,
- ❖ **Envoi de courrier personnalisé** et ciblé,
- ❖ **Article dans la presse** agricole. Ici encore, certains s'appuient sur le témoignage d'agriculteurs ayant déjà suivi une formation similaire,
- ❖ **Envoi avec les courriers** de dessins qui présentent de façon humoristique des situations de travail et le vécu qu'en ont les agriculteurs. Il s'agit de faire réfléchir sur le thème du travail, de rendre cette question légitime aux yeux des agriculteurs.



- ❖ Travailler le message à plusieurs pour mieux accrocher le lecteur,
- ❖ Faire vérifier par d'autres - prescripteurs, agriculteurs, intervenants - l'impact des messages que l'on produit,
- ❖ L'utilisation de paroles d'agriculteurs, avec les mots qu'ils utilisent, a un effet souvent percutant et donne de la crédibilité au message sur la formation,
- ❖ Parler des modalités pédagogiques mises en œuvre (échanges de pratiques, alternance temps individuels et collectifs...) pour que les personnes distinguent bien la formation de leurs éventuels mauvais souvenirs d'école.

## II - Mobiliser des relais en tant qu'acteurs du projet

- ❖ **Repérer les prescripteurs potentiels** de formation en multipliant les contacts et en croisant les réseaux. Les relais peuvent être des collègues, des élus, des techniciens d'autres organismes, sans oublier les assistantes qui ont souvent aussi une relation de proximité avec les agriculteurs,
- ❖ **Impliquer ces relais** : il est peu motivant pour un relais de s'impliquer dans un projet déjà complètement abouti. Il est donc précieux d'associer l'ensemble des partenaires concernés dans la construction même de la stratégie de formation (1) : repérage du public, des besoins, définition du parcours pédagogique, etc...,
- ❖ Demander à chaque stagiaire inscrit d'**amener** en formation **un de ses voisins**, de diffuser autour de lui de la publicité pour la formation.

Nous rapportons plus loin quelques enseignements produits collectivement autour de la « **conduite d'entretien** » pour faire adhérer un relais potentiel.



On peut également se poser la question de savoir comment aider ces prescripteurs potentiels à parler à leur tour de la formation, avec quels moyens. On veillera donc à **construire pour eux des supports écrits** autour du projet de formation, auxquels ces personnes pourront se référer pour pouvoir en parler de façon précise et convaincante.

## III - Sensibiliser sur le thème du travail en amont de la formation

De nombreuses opportunités ont été créées pour enclencher une interpellation des agriculteurs sur la thématique du travail :

- ❖ **Interventions lors de réunions de groupe** d'agriculteurs de diverses organisations :  
*La chambre d'agriculture de l'Ain a utilisé un jeu de cartes comme support d'animation en faisant parler les participants sur le thème du travail : chacun choisissait une carte puis partageait collectivement les raisons de son choix, disait ce que ça lui évoquait. Les animateurs proposaient pour finir à ceux qui le souhaitaient de poursuivre la réflexion en participant à leur formation (2) ;*
- ❖ Proposition d'un **quizz** autour de travail sur Synagri, le site web des chambres d'agriculture,
- ❖ Utilisation d'un **diagnostic territorial** : sa restitution est l'occasion de sensibiliser et d'engager une dynamique collective sur les questions autour du travail.

(1) Voir la formation à la prise de responsabilité dans les territoires menée par la chambre d'agriculture de l'Isère, en réponse à l'appel à propositions national lancé par VIVEA

(2) « Bien dans son métier, bien dans sa vie » - formation de 4 jours - chambre d'agriculture de l'Ain

## Fiche pratique n°1 : Quelles modalités de mobilisation sur la question du travail ?

Les bonnes pratiques  
VIVEA n°5

- ❖ **Restitution d'enquêtes** (3) : en individuel ou en collectif sous forme anonyme,
- ❖ Réalisation d'un **autodiagnostic** (4),
- ❖ Réalisation d'un **jeu test** (5) envoyé individuellement (attention ! le jeu test doit prévoir un temps et des modalités de valorisation),
- ❖ **Journée portes ouvertes** sur une exploitation agricole pouvant associé des partenaires : c'est l'occasion de donner des choses à voir sur un sujet qui semble a priori un peu abstrait,
- ❖ Faire un travail **d'analyse de besoins** sur ce thème avec un groupe d'agriculteurs, une filière, un territoire ou une catégorie de personnes (des jeunes installés...). Le travail peut être fait individuellement ou collectivement, comme la **restitution** qui est une occasion de confronter les représentations, de sensibiliser ou même de commencer la formation,
- ❖ **Accompagnement individuel** avec conseil sur un parcours de formation (6),
- ❖ **Positionnement** pour définir un parcours de formation personnalisé,
- ❖ Représentations d'une **pièce de théâtre** sur le thème du travail en agriculture, jouée par des agriculteurs eux-mêmes (7) : la dimension ludique du théâtre est fédératrice et la pièce permet de « faire du bruit » sur la question du travail dans les exploitations. Elle pourra permettre d'amorcer des débats et des confrontations collectives. Un enregistrement d'une pièce jouée par des agriculteurs ardéchois le 4 octobre 2007 à Lyon est disponible (8) sous forme de DVDRom.

### « L'organisation du travail en agriculture : mise en scène » Une formation action visant à élaborer une pièce de théâtre

La chambre d'agriculture de l'Ardèche a choisi de placer l'organisation du travail comme un axe prioritaire de son intervention auprès des agriculteurs. Elle a constitué à cet effet une équipe transversale de conseillers et les a formés pour être en capacité d'intervenir sur ce champ réputé difficile.

C'est avec cette perspective que la chambre a choisi de proposer, dans le cadre de l'AFIR Travail, une formation action visant à élaborer une pièce de théâtre dont les agriculteurs seraient eux-mêmes les acteurs. Jean-Claude VIOU, formateur en ressources humaines et acteur, a ainsi animé 45h de formation avec 9 agriculteurs néophytes en théâtre mais motivés par cette approche inhabituelle.

A vrai dire, la thématique du travail, autour de laquelle devait se construire la pièce, motivait peu les participants. Le formateur a fait réaliser un brainstorming pour faire émerger chez les stagiaires ce que leur évoquait ce thème. Plusieurs points forts sont apparus et, sur chacun d'eux, les agriculteurs se sont lancés dans des improvisations exprimant leurs expériences et leurs ressentis. La matière ainsi produite, exprimée avec leurs mots, permettra la construction de 95% du scénario de la pièce. Ces expressions théâtralisées furent aussi l'occasion pour eux de réfléchir individuellement et collectivement à ce qui posait problème dans leur situation propre de travail.

La pièce produite a été jouée devant 200 personnes le 4 octobre 2007 lors de la journée régionale sur le Travail. Les agriculteurs-acteurs y mettent en évidence de façon percutante le poids de la valeur travail et la difficulté à s'écarter de cette culture dominante. Ils pointent la nécessité de prendre le

temps de réfléchir à ses objectifs personnels pour ensuite faire des choix d'organisation et avoir la volonté de les mettre en œuvre. Réunir un groupe d'agriculteurs qui ne se connaissent pas, qui ne s'intéressent pas particulièrement à la question du travail, parvenir par la pratique théâtrale à les mettre en questionnement et aboutir finalement pour certains à modifier leur propre organisation, telle est le succès original de ce dispositif de formation.

Les agriculteurs, acteurs de cette pièce, sont maintenant sollicités pour rejouer la pièce lors de rencontres locales sur le thème du travail. Sachez que la représentation initiale du 4/10/07 est enregistrée sur DVD Rom (8) ; sa projection est un bon outil pour amorcer un temps de réflexion sur le travail avec un groupe d'agriculteurs.



(3) « Améliorer ses conditions de vie et de travail » - chambre d'agriculture 74

(4) Méthode « attitude travail » développée par la chambre d'agriculture 38

(5) Chambre d'agriculture de l'Ain

(6) Les AFOCG du Rhône et de l'Ain réalisent cet accompagnement auprès de leurs adhérents

(7) « L'organisation du travail en agriculture : mise en scène » - chambre d'agriculture de l'Ardèche

(8) Le DVD Rom reprend plusieurs éléments valorisés le 4 octobre 2007 : vidéo de la pièce de théâtre, outils méthodologiques, expériences, témoignages d'acteurs et d'experts. Il est disponible sur demande à la délégation VIVEA Sud-Est ([contactsudest@vivea.fr](mailto:contactsudest@vivea.fr)) ou directement au service communication du siège à Paris ([redaction@vivea.fr](mailto:redaction@vivea.fr)).

### 1 - Poser le cadre de travail

- ❖ Un **contrat** est passé avec les participants : il indique que les animateurs ne sont pas des experts des questions du travail, ils ne vont pas apporter des solutions mais ils prendront une **posture d'accompagnateur/facilitateur** ;
- ❖ Il est utile de **clarifier la finalité du dispositif** que l'on met en œuvre : s'agit-il de formation pour apprendre ou d'accompagnement pour résoudre des problèmes ? La posture du formateur (qui transmet un savoir) et celle de l'accompagnateur sont nécessairement différentes, ainsi que le contrat à passer avec les personnes.

### 2 - Se centrer sur les personnes

- ❖ Pour traiter les questions du travail, l'approche pédagogique doit nécessairement se **centrer sur les personnes**, leurs ressentis, leurs représentations, leurs attentes, leurs résistances au changement...
- ❖ Si la formation est **co-animée** : une personne est centrée sur le groupe et l'autre reste en position plus distanciée pour jouer le rôle de miroir vis-à-vis du groupe.

### 3 - Savoir où on veut aller

- ❖ L'utilisation d'une **méthode structurée** comme le « **codéveloppement** » <sup>(9)</sup> offre une possibilité d'apprendre à analyser une situation, la sienne et celles d'autres personnes. Elle est rassurante, pour l'animateur car elle rigoureuse, et pour les stagiaires car elle garantit qu'on ira au bout de la démarche.

### 4 - Faire bouger les représentations

- ❖ Il peut être précieux de faire appel à des **interventions « décalées »**, avec des personnes soit issues d'autres secteurs professionnels, soit utilisant d'autres approches comme la sociologie, la neurologie. Cela permet aux stagiaires de sortir de la plainte en changeant plus aisément leur regard sur le sujet traité ;
- ❖ Par **l'échange de pratiques** et par la **visite d'exploitation**, chacun est amené à confronter ses représentations en termes d'organisation du travail et à observer des décalages entre ce qu'il dit faire, ce que les autres comprennent et ce qu'ils voient ensuite lors de la visite d'exploitation.

### 5 - Idées pour la « gestion administrative »

- ❖ une séquence qui **interroge le plaisir** à réaliser le travail administratif va permettre de

confronter les représentations de chacun par rapport à cette tâche. Elle peut aider à faire évoluer les représentations des participants au sujet des tâches administratives et passer ainsi du « faux travail » au « vrai travail » ;

- ❖ D'autres stagiaires ont besoin d'un temps collectif de réflexion autour de « **comment valoriser mon travail administratif auprès de mes associés ?** » et sur comment donner du sens à cette activité, comment la relier à l'activité économique de l'entreprise ;
- ❖ une séquence possible de mise en situation : on ouvre une **boîte aux lettres** et les stagiaires examinent les lettres qu'elle contient et travaillent sur la façon de les traiter.

### 6 - Utiliser des entrées particulières

- ❖ S'il est souvent difficile d'aborder directement la thématique travail, on peut aussi chercher à « **distiller** » largement les questions qu'elle pose : on peut utiliser une entrée particulière, comme l'entrée hygiène (cas des points de vente collectifs), l'agencement des bâtiments ou la prévention des risques. La MSA a développé des compétences peu connues autour de l'ergonomie et des conditions de travail. Elle est prête à être sollicitée sur ce sujet.

### Quelques conditions de réussite repérées...

#### 1 - Pour créer un climat de confiance mutuelle

- ❖ Prendre un temps pour construire avec les participants les **règles de fonctionnement** du groupe, pour les rendre coresponsables du respect de ces règles ;
- ❖ Il est important de donner du temps lors de la 1<sup>ère</sup> journée pour **l'interconnaissance** au sein du groupe ; c'est une condition nécessaire pour pouvoir réaliser un travail centré sur les personnes ;
- ❖ Faire confiance et s'appuyer sur la pulsion épistémophilique (la soif d'apprendre !) présente en chacun ;
- ❖ Les formateurs ont besoin de compétences relationnelles et notamment de capacités **d'écoute des personnes** pour conduire des formations sur ces thématiques.

#### 2 - ... pour se centrer sur les personnes

- ❖ Donner de la place aux **approches individuelles** :
  - ♦ cerner le ressort qui fait fonctionner chacun, investiguer les personnes avant de travailler avec le groupe sur un projet collectif ;

(9) Pour plus d'informations, consulter le site <http://afcodev.com/>

- ♦ Vouloir changer des choses autour du travail sur les exploitations agricoles nécessite d'interroger les personnes sur leurs croyances, sur le sens qu'elles donnent à leur métier, leur projet de vie. On va engendrer des peurs ; le changement nécessite un processus qui ne se limite pas à l'expression d'un désir de changement.

### 3 - Etre déterminé mais souple

- ❖ Savoir où on veut aller mais **rester souple** et se garder la possibilité de faire évoluer le dispositif de formation selon les besoins exprimés par le groupe.

#### Exemple de formation :

#### Cultivons l'humain sur nos fermes

Pour certains adhérents de l'AFOCG de l'Ain, les questionnements autour de l'organisation du travail sont toujours d'actualité : « On a fait des formations organisation du travail et on a mis des choses en place mais il nous reste 20 ans et on ne va pas tenir le coup vingt ans comme ça ».

Dans le cadre de l'AFIR, dix agriculteurs et agricultrices se décident à s'engager pour cinq jours en formation dans une démarche d'amélioration de leur organisation, avec pour objectifs de prendre du recul, réfléchir, faire des choix et expérimenter de nouvelles façons de fonctionner : « l'organisation du travail, ça ne m'intéressait pas : je suis plus attiré par les relations humaines ».



La conviction de l'organisme de formation est que pour avancer vers un accompagnement réel des agriculteurs, la personne est à placer au centre du processus de changement, en lui permettant de formuler sa problématique de travail, ses objectifs prioritaires pour enfin imaginer et développer ses propres solutions.

Pour garantir cet ancrage sur les personnes et pour pouvoir gérer avec souplesse la diversité des situations et des attentes des participants, l'association choisit de co-animer la formation avec Brigitte CHIZELLE, formatrice en Ressources Humaines.

Une des particularités du dispositif de formation mis en œuvre est de définir bien sûr des objectifs pédagogiques mais sans y rattacher des contenus dans un ordre prédéfini. La formatrice

dispose d'une « boîte à outils » dans laquelle elle puise pour apporter des éléments d'éclairage en réponse aux attentes exprimées au fil de l'eau par les stagiaires : trouver sa place en tant que femme, cohabiter avec les successeurs, mieux concilier vie professionnelle, vie sociale et vie privée, apprendre à faire confiance et déléguer, gérer le temps passé avec les clients, savoir dire non, transmettre des savoirs à des stagiaires, intégrer un nouvel associé...

Cette souplesse de contenu réclame en contrepartie une approche pédagogique structurée. Chaque journée s'ouvre par un temps d'inclusion autour de la question « comment ça va pour moi aujourd'hui ? Qu'est-ce que j'ai envie de partager avec le groupe, en lien avec le thème de la formation ? ». La thématique qui émerge détermine le contenu des apports du jour : gestion du temps, communication constructive, gestion des conflits, du stress, identité, rôle et coopération dans l'équipe, développement des compétences... Le groupe est mis à contribution pour éclairer la situation exposée par un membre et explorer avec lui des pistes de solutions. Chaque séance se termine par un temps qui interroge chacun : « Comment avez-vous vécu la journée ? Qu'avez-vous envie de dire aux autres ? Que retenez-vous ? ». Le temps entre les journées de formation est valorisé pour tester une nouvelle attitude, de nouveaux outils et en faire le bilan la séance suivante. Un même thème peut donc être exploré en plusieurs fois.

Une formation de cinq jours, c'est un engagement important mais nécessaire de l'avis des participants : « Les seuls vrais problèmes sont des problèmes humains parce qu'ils réclament du temps pour être traités ». L'approche était parfois nouvelle pour certains - « c'est la première fois que je travaillais sur moi » - et unanimement jugée productive : « On repart avec des outils qu'on peut expérimenter. » ; « Par rapport à la recherche d'un associé, on va l'accueillir différemment : les outils de ce matin vont vraiment servir. »

L'organisme projette aujourd'hui de poursuivre la dynamique engagée en proposant des formations sur des thèmes spécifiques comme les relations au sein des GAEC.

### Repréciser l'objet

- ↳ Les questions liées à l'**organisation** du travail, c'est-à-dire la manière dont les différentes tâches sont réalisées, la manière dont elles s'articulent, les méthodes, les outils et les moyens employés pour réaliser le travail. En outre, parler d'organisation du travail implique nécessairement de s'intéresser à la **gestion du temps** de manière plus générale ;
- ↳ Les questions liées aux **relations** dans le travail. Il peut s'agir des relations au sein du collectif de travail (au sein d'une famille, entre associés, entre employeurs et salariés...) mais également des relations entretenues pour le travail avec d'autres (voisins pour l'entraide, adhérents de la CUMA ou du service de remplacement...);
- ↳ Les questions liées à l'**emploi** de main d'œuvre extérieure, que l'emploi soit réalisé individuellement ou collectivement.



**1. Quels sont le ou les objets que votre projet de formation va toucher ?**

### Prendre en compte la nécessité de changements touchant à l'humain

- ↳ le champ des **représentations** : il s'agit de la manière dont les agriculteurs et les accompagnateurs appréhendent mentalement le travail ;
- ↳ le champ de l'**identité** : la manière dont une personne se perçoit est intimement liée à la manière dont elle vit son travail. Par exemple : si pour un agriculteur, être agriculteur est lié au fait de cultiver la terre, il peut avoir du mal à déléguer la conduite du tracteur ; il vivrait cela comme une perte d'identité ;
- ↳ le champ des **finalités** : pour un agriculteur, la manière d'appréhender les trois « objets » dépend de ce qu'il vise, de ce à quoi il aspire, de ses motivations et de ses répulsions, au final, des finalités qu'il poursuit en travaillant. Dégager un revenu, entretenir un patrimoine, se faire plaisir, dégager du temps pour faire autre chose, se valoriser socialement, être en lien avec la nature, etc... Les finalités que l'on peut poursuivre en travaillant sont variées et multiples. D'elles dépendent de nombreux choix réalisés au travail. On peut faire l'hypothèse que **plus ces finalités sont conscientes et formalisées, plus les choix sont raisonnés et en phase avec elles.**



**2. Quels moyens pédagogiques avez-vous retenus dans votre projet de formation pour faire travailler les agriculteurs sur ces différents champs, autrement dit pour centrer la formation sur les personnes et non seulement sur les entreprises ?**

### Repréciser les objectifs et le public

Les raisons qui poussent à s'intéresser aux questions de travail en agriculture sont nombreuses, les publics à accompagner sont variés, aussi est-il utile de déterminer clairement qui l'on veut accompagner, pourquoi et sur quoi.



- 3. Comment définissez-vous précisément l'objectif visé et le public à toucher ?**
- 4. Comment allez-vous favoriser l'émergence des besoins de ce public et sa prise en compte ?**

### Favoriser la construction de dispositifs

Puisque les processus de changement autour du travail sont longs et complexes, les actions pour les accompagner ne peuvent pas être simples. Une action, aussi bien pensée soit-elle, ne peut suffire à répondre aux différents enjeux d'accompagnement des agriculteurs sur la thématique. C'est pourquoi il semble capital qu'au niveau départemental se construisent des dispositifs globaux et cohérents, permettant d'accompagner les agriculteurs quel que soit leur niveau de réflexion ou de préoccupation autour des questions de travail et d'emploi.



- 6. Quelle place occupe votre projet dans un dispositif plus global, avec quels partenaires ?**
- 7. En quoi votre projet peut-il favoriser l'émergence de dynamiques collectives à différents niveaux ?**

(10) Extrait de l'étude sur le travail dans les exploitations en Rhône-Alpes

Téléchargez sur [www.vivea.fr](http://www.vivea.fr) les études VIVEA n°3 « Une étude sur l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines en exploitation agricole » :

[http://www.vivea.fr/internet/pages/Publications\\_officielles/Les%20études%20VIVEA%20n°3%20Org.%20du%20travail%20et%20GRH%20en%20exploitation%20agricole.pdf](http://www.vivea.fr/internet/pages/Publications_officielles/Les%20études%20VIVEA%20n°3%20Org.%20du%20travail%20et%20GRH%20en%20exploitation%20agricole.pdf)