

DOCUMENT
2/2

FAVORISER LA RESILIENCE DES EXPLOITATIONS
AGRICOLES
QUELLES COMPETENCES ? QUELLES FORMATIONS ?
LIVRET A L'USAGE DES CONCEPTEURS ET ANIMATEURS
DE FORMATION

| Document réalisé par Dominique LATASTE et Brigitte CHIZELLE AUTREMENT DIT – 258 rue de la République –
42153 RIORGES – 04 77 72 26 75 – autrement-dit.org@orange.fr – www.autrement-dit.org

Sommaire

Introduction	p. 3
1. Fondamentaux pour l'utilisation du livret	p. 4
- concept de « résilience » et préconisations pour la formation	p. 4
- concept de « stratégie d'acteur » et réflexions pour la formation	p. 6
- concept de « compétence »	p. 8
2. Schéma d'autodiagnostic « 7 stratégies pour anticiper et gérer les risques » et ses utilisations pédagogiques	p. 9
Questions pour l'autodiagnostic	p.11
3. Présentation du répertoire des compétences relatives à chaque stratégie et préconisations pédagogiques	p.18
Répertoire des compétences et indications pour construire et animer des formations :	
➤ Stratégie : Gérer les ressources techniques et économiques	p.20
➤ Stratégie : Organiser la production et la vente en fonction de la demande	p.22
➤ Stratégie : Prendre soin de soi et de ses proches	p.24
➤ Stratégie : Faire fonctionner l'équipe et la pérenniser	p.26
➤ Stratégie : Mutualiser les moyens humains et matériels	p.28
➤ Stratégie : Appartenir à des réseaux, veiller et influencer	p.30
➤ Stratégie : S'inclure et inclure dans le territoire	p.32
➤ Stratégie : Concevoir et conduire le projet global de l'exploitation	p.34
Exemple de description détaillée d'une compétence	p.35
Repères théoriques	p.37
Repères bibliographiques	p.38

Introduction

Le présent document fait suite au **Document 1/2 Points de repère de l'étude-action** et constitue une base de ressources pour construire et animer des dispositifs de développement des compétences sur le thème de l'anticipation et la gestion des risques. L'ensemble des organismes de formation de la Région Limousin ont collaboré à sa création.

La connaissance des concepts de ***résilience***, ***stratégie d'acteur*** et ***compétence*** constituent des fondamentaux pour la compréhension et l'utilisation de ce livret. On peut dire en un sens qu'ils constituent des prérequis à la conception et l'animation de dispositifs de développement des compétences. C'est pourquoi ces notions sont largement explicitées dans ce document.

Pour aider les agriculteurs à faire évoluer leurs comportements en matière d'anticipation et de gestion des risques, le recours à l'utilisation des « prestations rattachables » à la formation est tout à fait recommandé dans la mesure où elles s'inscrivent dans une continuité pédagogique et sont susceptibles d'apporter une réelle valeur ajoutée au processus de formation : adaptation du parcours aux besoins des stagiaires, maintien de la dynamique de groupe, facilitation les transferts des acquis de la formation en situation réelle de travail, évaluation de l'impact de la formation et/ou amélioration du processus de formation. Ces prestations complémentaires à la formation peuvent être situées :

- en amont de l'action de formation pour réaliser un diagnostic individuel ou d'entreprise afin d'élaborer un plan d'accompagnement comportant de la formation,
- pendant l'action de formation dans le cas d'accompagnement individuel ou de mise en situation tutorée,
- en aval de l'action de formation pour évaluer le transfert en situation réelle de travail.

1. Fondamentaux pour l'utilisation du livret

➤ Concept de « résilience » et préconisations pour la formation

La résilience est la capacité d'un corps à reprendre sa forme initiale après un choc : la balle de mousse est résiliente, la balle de tennis de table ne l'est pas. Transposé en sciences humaines, dans une approche constructiviste, ce concept signifie la capacité d'une personne ou d'un groupe à « rebondir » après un choc, une crise...

Pour contribuer à faciliter la résilience d'une personne (ou d'un groupe), il faut créer des situations (organisation du travail, formations-actions et/ou accompagnements...) lui permettant de développer certaines ressources (ou de les étayer) pour qu'elles puissent prendre conscience de leur marge de manœuvre, demeurer actives et « rebondir ».

La résilience constitue une approche positive de la vulnérabilité : les événements négatifs (chocs, crises...) ne sont plus seulement considérés comme des sources d'angoisse qu'il faut chercher à éradiquer mais surtout comme des occasions d'apprendre et de faire évoluer sa façon de travailler et de conduire les systèmes. La formation peut être un très bon outil pour contribuer à créer de la résilience car elle permet aux participants de prendre du recul par rapport à leur réalité qui devient ainsi moins anxiogène, de renouveler leur regard sur les situations (voire sur leurs erreurs) et de bénéficier d'une aide pour trouver et mettre en œuvre leurs propres solutions.

En psychologie, la résilience peut se définir comme un trait de personnalité, un processus et un résultat. Il y a actuellement consensus pour se centrer sur l'idée que la résilience soit un processus : la résilience n'est jamais acquise et elle se développe tout au long de la vie. Dans ce cas, les dispositifs de formation pourraient contribuer à créer les conditions de son développement et dans la mesure où cela rentre dans leur mission et leur compétences.

LIVRET A L'USAGE DES CONCEPTEURS ET ANIMATEURS DE FORMATION

Retenons 6 éléments issus des recherches spécifiques sur le thème de la résilience menées en psychologie et qui pourraient être abordées dans des dispositifs de formation :

1. Les personnes résilientes ont une image positive d'elles-mêmes, avec une conscience de leur efficacité et/ou des capacités qu'elles ont à acquérir pour faire face aux situations. Elles disposent d'un répertoire d'approches de résolution des problèmes rencontrés. Elles sont capables de nouer des relations et de mobiliser, si besoin, d'autres personnes aptes à les aider. De plus, elles ont su développer un sentiment de contrôler leur vie.

Les dispositifs de formation peuvent contribuer à redonner confiance aux stagiaires en les invitant à reconnaître leurs ressources, à s'appuyer sur celles-ci pour imaginer et réussir de petits changements. Il s'agit de leur permettre de réapprendre à agir dans les situations anxiogènes plutôt qu'à subir ces situations de façon inconfortable. Le formateur veillera à renforcer le sentiment de reprendre le contrôle sur sa vie du stagiaire en lui donnant des signes de reconnaissance sur sa capacité à « désapprendre la résignation acquise » et à développer son autonomie.

2. Les personnes résilientes ont su développer leur intelligence à résoudre des problèmes dans les situations conflictuelles en maîtrisant leur impulsivité, en évaluant les conséquences d'un comportement et en découvrant le meilleur moyen d'atteindre son objectif.

Les dispositifs de formation intégrant des méthodes actives visant la résolution de problèmes (autour d'étude de cas ou d'une situation réelle) et la médiation des processus cognitifs sont certainement à privilégier.

3. Les personnes résilientes ont acquis des aptitudes qui leur permettent de fonctionner de manière adaptée en situation de stress. C'est-à-dire à rebondir en face d'une ou plusieurs situations extrêmement et durablement défavorables.

Les dispositifs de formation reconstituant des situations stressantes (par le biais d'études de cas ou de mises en situation, de jeux de rôles...) et proposant de développer des techniques de gestion de stress sont à privilégier.

4. La résilience est facilitée au cours du développement de la personne par la rencontre d'un tuteur de résilience (un modèle d'identification sécurisant et investi émotionnellement positivement). Un tuteur de résilience ne peut pas s'autoproclamer, il le devient. Dans certains cas, le formateur peut devenir tuteur de résilience s'il sait faire prendre conscience de ces ressources à la personne accompagnée pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs, y compris s'ils apparaissent à première vue comme des « petits pas ».

La posture des personnes dans les dispositifs de formation et d'accompagnement est certainement très importante et nécessite de se centrer sur les ressources de l'accompagné (et surtout d'y croire) plutôt que sur les manques. Cette posture peut être radicalement nouvelle pour certains formateurs qui ont l'habitude de se centrer sur les manques de la personne et de chercher à les combler.

4. Les personnes résilientes possèdent des mécanismes de défense souples et adaptés ainsi qu'une propension à prendre conscience de leurs mécanismes de défenses lorsqu'ils sont révélés par une personne bienveillante (par ex. le formateur) et dans une situation peu risquée (par ex. le groupe en formation).

Les dispositifs de formation peuvent permettre de proposer une meilleure connaissance de soi face aux situations anxiogènes (identification des mécanismes de défense) et des situations pédagogiques permettant un assouplissement des mécanismes de défense inadaptés.

5. Les personnes résilientes ont une capacité à la mentalisation. La mentalisation représente l'utilisation mentale de l'imaginaire. Face à une situation menaçante, elles peuvent élaborer mentalement des affects en trouvant des mots afin de pouvoir partager leurs représentations et leurs émotions et ainsi pouvoir donner un sens à leur ressenti.

Les jeux de rôles (sociodrames) et leurs médiations (avec des apports théoriques pour construire du sens) constituent certainement une entrée à privilégier en formation.

➤ **Concept de « stratégie d'acteur » et réflexions pour la formation**

En référence à la sociologie des organisations, tout acteur impliqué dans un système possède une « zone irréductible d'autonomie » : quelles que soient les contraintes dans lesquelles il se trouve, il a une marge de manœuvre possible, il détient des ressources (qui sont souvent inconscientes) pour faire

évoluer la situation dans le sens de (re)trouver un nouvel équilibre satisfaisant. Il va, selon sa perception de la situation (risques et opportunités), selon ses enjeux (ce qu'il a à gagner ou à perdre dans cette situation) et en fonction de ses ressources (ses atouts pour influencer sur la situation) adopter

un ensemble cohérent d'actions concrètes pour préserver sa zone d'autonomie (sa marge de manœuvre) et/ou la développer. C'est cet **ensemble d'actions concrètes que l'on nomme stratégie**.

Une stratégie peut être offensive pour conquérir une plus grande zone d'autonomie ou défensive pour la préserver.

Les **ressources de pouvoir** mobilisées dans les stratégies sont multiples et peuvent être de différentes natures, par exemple : compétences spécifiques et particulièrement utiles, capacités à être en relation dans et hors du système, connaissances d'informations pertinentes au regard de la situation, capacité à interpréter les règles du système, appartenance à des réseaux (dans et hors du système)...

En croisant « perception de la situation » et « ressources de pouvoir » on obtient un tableau de 4 types de stratégie :

Stratégie	offensive	défensive
active	offensive et active Perçoit la situation comme une opportunité pour développer son autonomie et a des ressources majeures mobilisables au regard de la situation	défensive et active Perçoit la situation comme une menace pour son autonomie et a des ressources majeures mobilisables au regard de la situation
passive	offensive et passive Perçoit la situation comme une opportunité pour développer son autonomie mais n'a pas de ressources majeures mobilisables au regard de la situation	défensive et passive Perçoit la situation comme une menace pour son autonomie et n'a pas de ressources majeures mobilisables au regard de la situation

Les agriculteurs ayant su développer des stratégies (individuelles et/ou collectives) pour faire face aux risques en conciliant 3 types d'enjeux : assurer la pérennité de l'exploitation, retirer un revenu et avoir des perspectives d'évolution professionnelle et personnelle mettent en œuvre des stratégies actives plutôt offensives.

La mise en œuvre de ce type de stratégies de ce type (où l'agriculteur perçoit une opportunité) nécessite qu'il possède des moyens matériels, financiers... et que, dans l'idéal, des incitations

Etude-action sur la gestion des risques en Région Limousin

Favoriser la résilience des exploitations agricoles

Quelles compétences ? Quelles formations ?

Document 2/2 :

LIVRET A L'USAGE DES CONCEPTEURS ET ANIMATEURS DE FORMATION

politiques y contribuent pour qu'il puisse développer des ressources intrinsèques identifiées en psychologie de « résilience ».

➤ **Concept de « compétence » et réflexions pour la formation**

Bien que les conceptions de la compétence soient nombreuses, un relatif consensus s'est effectué sur l'idée que la compétence est le résultat d'une combinatoire de ressources mobilisées en action. La compétence possède certains critères :

- La compétence est « finalisée », ancrée dans une activité professionnelle. La compétence se manifeste dans l'action et vise la réussite. La compétence ne correspond pas seulement à l'application d'un « savoir exécuter » mais s'exprime à travers un « savoir agir et réagir », un « savoir mobiliser », un « savoir transférer ». La compétence ne peut pas être réduite à une procédure.
- La compétence est « organisée ». Les ressources mobilisées sont internes à la personne (connaissances, capacités cognitives, schèmes d'action, savoir-faire, stratégies...) mais aussi en lien avec l'externe (informations, documents, outils, collègues, partenaires...). Il en résulte un caractère structuré du processus de mobilisation des savoirs, savoir-faire et attitudes qui assurent l'efficacité de l'action.
- La compétence est apprise. On ne naît pas compétent, on le devient. On peut acquérir des compétences soit à l'aide de formations soit par l'exercice d'activités professionnelles ou extra-professionnelles qui ne visent pas explicitement l'acquisition de compétences.
- Les compétences sont difficilement explicites. En effet, un professionnel expérimenté et compétent n'a plus conscience de ses compétences qui sont devenues implicites, il lui est donc (le plus souvent) difficile de les exprimer de façon explicite.
- La compétence est une notion abstraite. Les compétences sont toujours inférées des situations. On peut seulement observer les effets de la compétence (par ex. un travail bien fait) et inférer les actions mentales qui ont été mises en jeu. Personne n'a jamais observé directement une compétence, seule l'activité (la personne en train de travailler) et/ou le résultat de l'activité (le travail réalisé) peuvent être observés.

2. Schéma d'autodiagnostic « 7 stratégies pour anticiper et gérer les risques »

Ce schéma permet un **autodiagnostic** global de la façon dont chaque exploitation anticipe et/ou gère les risques à l'aide de stratégies* Les 7 stratégies sont interdépendantes les unes des autres. On ne peut pas dire qu'il existe une hiérarchie entre elles. Pour mieux anticiper et gérer les risques, les exploitants auront tout intérêt à développer l'ensemble des stratégies et non pas l'une plutôt qu'une autre ou même au détriment d'une autre.

L'auto-diagnostic peut être réalisé seul par l'exploitant ou bien « accompagné » lors d'une prestation de diagnostic, d'accompagnement ou de formation. Lorsqu'il y a plusieurs exploitants, on aura intérêt à ce que chacun renseigne son propre schéma et qu'une confrontation ait ensuite lieu pour partager leurs représentations et construire ensemble une représentation commune.

Objectifs de l'autodiagnostic

L'autodiagnostic vise essentiellement à faire prendre conscience à l'agriculteur :

- de l'existence de différents types de risques et de différentes stratégies permettant de les anticiper et/ou d'y faire face (on ne cherche pas à susciter de la peur puisque l'on voit d'emblée que les différents types de risques sont assortis de différentes stratégies)
- de ses propres stratégies pour anticiper et/ou de gérer les risques, voire du fait qu'il ne met en œuvre aucune stratégie pour tel ou tel type de risque
- de l'interdépendance des risques entre eux et aussi des stratégies entre elles
- de ses besoins éventuels de mettre en œuvre certaines stratégies pour anticiper et faire face aux risques
- de ses besoins éventuels de développer des compétences relatives aux différentes stratégies

L'autodiagnostic constitue un outil utilisable dans tout type de contact avec l'agriculteur (individuel ou collectif) dans lequel on est amené à aborder la question des risques.

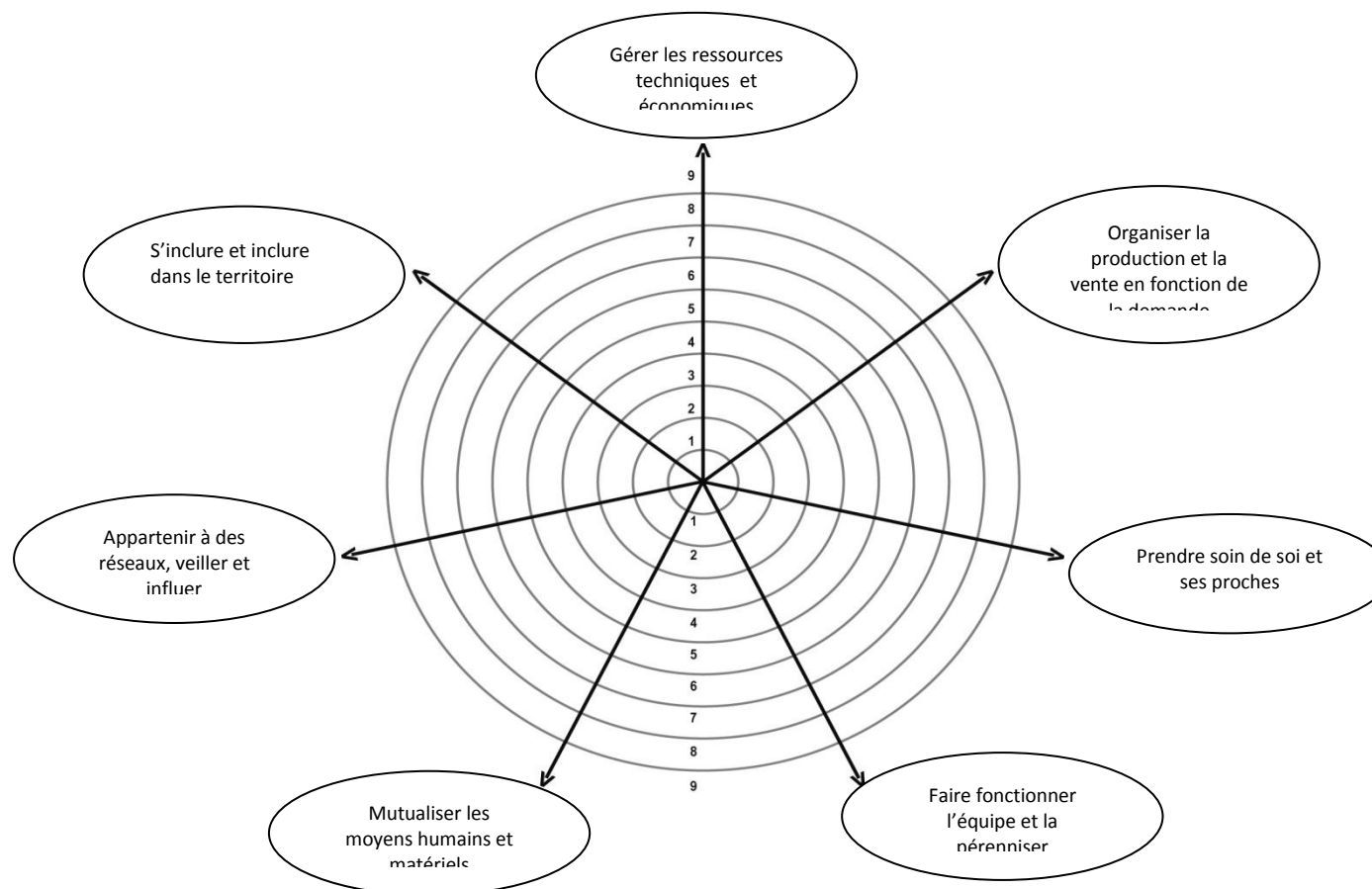
Comment réaliser l'autodiagnostic

A l'aide des questions ci-dessous, dans un premier temps : on demandera à l'agriculteur de positionner « l'état présent » de l'exploitation sur chacun des axes numérotés de 0 à 9 (0 : stratégie pas du tout mise en œuvre sur l'exploitation, 9 : stratégie tout à fait mise en œuvre sur l'exploitation). Les points seront reliés entre eux de façon à former une « toile ».

Dans un deuxième temps, en changeant de couleur, on lui demandera de positionner « l'état désiré » de l'exploitation, c'est-à-dire quelle stratégie il souhaiterait faire évoluer pour mieux anticiper et gérer les risques. Les points reliés entre eux permettront de former une deuxième « toile ».

Il est important que cette « notation » reste subjective, car ce qui est important c'est l'écart entre « l'état présent » et « l'état désiré » dont va prendre conscience l'agriculteur et qui permettra de déterminer avec lui quel type de dispositif de développement des compétences pourra être pertinent (formation en collectif et/ou prestations rattachables) pour lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Schéma d'autodiagnostic « 7 stratégies pour anticiper et gérer les risques »



Questions pour l'autodiagnostic

Les questions suivantes constituent une base pour permettre de réaliser l'autodiagnostic. Elles peuvent bien sûr être adaptées ou complétées en fonction du public (formulation, thèmes spécifiques selon les productions...).

➤ **Stratégie : Gérer les ressources techniques et économiques**

Par rapport à l'**autonomie de l'exploitation** :

Globalement, pensez-vous que votre exploitation est assez autonome ?

Limitez-vous au maximum les achats d'intrants (fertilisants, produits phytopharmaceutiques...) ?

Produisez-vous la majeure partie des intrants ? Produisez-vous l'alimentation et le paillage de vos animaux ? Les rations sont-elles calculées au plus juste ? Pratiquez-vous vous-même des actes vétérinaires (insémination artificielle, soins...) ?

Avez-vous recours à l'auto-construction (de matériel, de bâtiment) ?

Par rapport à la **gestion du budget** :

Avez-vous une vue globale de la gestion de votre budget ? Vous est-il possible de savoir facilement où vous en êtes (trésorerie, investissement...) ?

Réalisez-vous régulièrement des budgets prévisionnels (fonctionnement, investissement...) et les utilisez-vous pour prendre vos décisions ? Lorsque vous voulez réaliser un projet, recherchez-vous systématiquement les aides possibles ? Est-ce que ce type d'informations est facilement accessible ?

Analysez-vous les sols (ceux dont vous exploitez et/ou ceux que vous souhaiteriez exploiter) afin de pouvoir gérer au mieux les aléas climatiques ?

Gérez-vous votre troupeau en fonction de vos objectifs économiques ?

Effectuez-vous un entretien régulier de votre matériel afin de limiter les coûts et de gagner du temps ?

Globalement, à quel niveau (de 0 à 9) positionnez-vous votre exploitation sur cette stratégie ?

Pensez-vous que vous auriez intérêt à développer cette stratégie sur votre exploitation ? A quel niveau (de 0 à 9) souhaiteriez-vous que votre exploitation se trouve ? (utilisez une couleur différente)

➤ **Stratégie : Organiser la production et la vente en fonction de la demande**

Globalement, dans votre exploitation, la gestion de la production est-elle organisée en fonction de la demande ?

Votre système de production est-il suffisamment souple par rapport au marché et vous permet-il « d'absorber » les variations du marché ?

Effectuez-vous une gestion commerciale prévisionnelle (éventuellement avec des outils informatiques : tableaux de bord, logiciels...) ?

Etes-vous en mesure de conduire des changements significatifs de pratiques culturales ou d'élevage en fonction de vos objectifs commerciaux ?

Mettez-vous en œuvre une politique rigoureuse au niveau de la qualité (traçabilité, label...) ?

Transformez-vous une partie de votre production pour mieux la valoriser ?

Si vous faites de la vente directe, avez-vous un fichier (informatisé) de vos clients ou prospects ? Leur envoyez-vous régulièrement des courriers (papier et mail) ?

Disposez-vous d'outils de communication externe (site internet, panneau de présentation, prospectus, lettres ou autre document...) présentant votre activité et/ou vos produits ?

Globalement, à quel niveau (de 0 à 9) positionnez-vous votre exploitation sur cette stratégie ?

Pensez-vous que vous auriez intérêt à développer cette stratégie sur votre exploitation ? A quel niveau (de 0 à 9) souhaiteriez-vous que votre exploitation se trouve ? (utilisez une couleur différente)

➤ **Stratégie : Prendre soin de soi et de ses proches**

Pensez-vous que, globalement, vous gérez efficacement votre temps de travail ? Vous arrive-t-il de manquer de temps ? Avez-vous quelquefois le sentiment de perdre votre temps ? Etes-vous satisfait de votre équilibre vie professionnelle/vie privée ?

Avez-vous mis en œuvre des changements (sur des aspects matériels ou dans votre façon de travailler) dans le but de rendre votre travail moins pénible ou moins dangereux ?

Utilisez-vous des outils informatiques ? Est-ce pour vous un gain de temps ? Cela représente-t-il une simplification de votre travail ?

Pour le cas où vous devriez vous absenter de l'exploitation de façon imprévue, avez-vous préparé des consignes pour la(les) personne(s) qui devra(ont) vous remplacer ?

Avez-vous mis en place des dispositifs adaptés (couloirs de contention...) pour limiter les risques d'accident dus à la manipulation des animaux ?

Maîtrisez-vous des techniques de manipulation des animaux qui permettent de limiter leur stress et de prévenir les accidents ?

Lors de l'utilisation du matériel, respectez-vous les consignes de sécurité ? Connaissez-vous suffisamment les fonctionnalités de votre matériel pour gagner en temps et réduire la pénibilité de votre travail ?

Effectuez-vous un entretien régulier de votre matériel de façon à réduire le stress (dû au mauvais fonctionnement ou aux pannes...) et la pénibilité du travail ?

Avez-vous effectué des aménagements ou des transformations de vos bâtiments de façon à limiter les déplacements ou limiter des gestes pénibles ?

Concernant l'utilisation des produits phytosanitaires et phytopharmaceutiques, pensez-vous que vous respectez rigoureusement les procédures d'emploi des produits ? Savez-vous limiter au maximum les traitements ?

Globalement, pensez-vous que dans votre façon de travailler vous êtes attentif à améliorer votre confort et votre sécurité en tenant compte de vos caractéristiques physiques et psychologiques ?

Prenez-vous du temps régulièrement pour faire des activités qui vous font du bien physiquement et/ou psychologiquement ?

Est-ce que vous vous prélevez, chaque mois, un revenu ?

Connaissez-vous les avantages et limites des services de remplacements ? Les utilisez-vous ?

Globalement, à quel niveau (de 0 à 9) positionnez-vous votre exploitation sur cette stratégie ?

Pensez-vous que vous auriez intérêt à développer cette stratégie sur votre exploitation ? A quel niveau (de 0 à 9) souhaiteriez-vous que votre exploitation se trouve ? (utilisez une couleur différente)

➤ **Stratégie : Faire fonctionner l'équipe et la pérenniser**

Ces questions concernent les exploitations qui comportent au moins 2 actifs. Si vous travaillez seul, reportez-vous à la dernière question de cette page.

Globalement est-ce que le travail est organisé efficacement sur votre exploitation ? Est-ce que les rôles et les responsabilités sont répartis en fonction des compétences et des possibilités de chacun ?

Si vous recourez régulièrement à l'aide de personnes bénévoles (parents...), avez-vous envisagé comment vous pourriez vous y prendre à terme en cas d'indisponibilité de ces personnes ?

Est-ce qu'en cas d'absence de l'un des membres de l'équipe, chacun sait-il ce qu'il faut faire pour le remplacer ?

Lorsque vous avez des décisions à prendre, le faites-vous en collaboration avec les personnes concernées et impactées par la mise en œuvre de ces décisions (associés et/ou membres de la famille travaillant dans l'exploitation...) ?

Si vous avez un ou plusieurs salariés, vous tenez-vous informé de la législation du travail ? Etes-vous attentif à faire évoluer ses compétences en fonction de ses attentes et des objectifs de votre exploitation ?

En tant qu'employeur, mettez-vous en œuvre des démarches pour recruter, manager et fidéliser vos salariés ?

Faites-vous régulièrement des réunions entre membres de l'équipe (y compris entre membres de la même famille) pour discuter de ce qui a trait au travail ? Disposez-vous pour cela d'un lieu affecté à cette activité (bureau...) qui soit différent des lieux affectés à la vie privée (salle à manger, cuisine...) ? Si vous travaillez en famille (totalement ou partiellement) êtes-vous vigilant à dissocier ce qui concerne la vie de l'exploitation et ce qui concerne la vie privée ?

Etes-vous sensible à la prévention et au repérage des tensions ? Faites-vous appel, si nécessaire, aux compétences d'un médiateur ou d'un intervenant extérieur ?

Si vous approchez de l'âge de la retraite, avez-vous commencé à envisager de quelle manière vous pourriez organiser la transmission de votre exploitation (dans le cadre familial ou en dehors (associés, salariés, autres...)) et préparer votre retraite ?

Globalement, à quel niveau (de 0 à 9) positionnez-vous votre exploitation sur cette stratégie ?

Pensez-vous que vous auriez intérêt à développer cette stratégie sur votre exploitation ? A quel niveau (de 0 à 9) souhaiteriez-vous que votre exploitation se trouve ? (utilisez une couleur différente)

Si vous travaillez seul, pensez-vous qu'il serait intéressant de travailler au moins à deux (avec un associé ou avec un salarié ?). Dans ce cas, positionnez votre exploitation sur le schéma :

Pensez-vous que vous auriez intérêt à développer cette stratégie sur votre exploitation ? A quel niveau (de 0 à 9) souhaiteriez-vous que votre exploitation se trouve ? (utilisez une couleur différente)

➤ **Stratégie : Mutualiser les moyens humains, matériels et économiques**

Faites-vous partie de systèmes informels d'entraide (par ex. entre voisins) pour répondre à des besoins ponctuels (manipulation des animaux, gros travaux...) ?

Vous groupez-vous avec d'autres agriculteurs pour être en mesure de négocier avec des fournisseurs et obtenir de meilleurs prix ?

Connaissez-vous les caractéristiques, avantages et limites de la création et/ou de l'adhésion à un système collectif permettant de mutualiser les moyens humains, matériels, économiques tels que : CUMA ? Groupement d'employeurs ? Banque de travail (dite aussi Banque de temps) ? Point de vente collectif ? Autre ?...

Appartenez-vous à un ou plusieurs de ces systèmes ?

Confiez-vous la réalisation de certaines tâches (à la CUMA ou l'ETA...) ?

Avant de choisir un contrat d'assurance, réalisez-vous un diagnostic précis de vos besoins ? Etes-vous à même de comparer les offres de contrat de façon à vérifier qu'elles correspondent le mieux possible à vos besoins en couverture assurantielle et à votre budget ?

Globalement, à quel niveau (de 0 à 9) positionnez-vous votre exploitation sur cette stratégie ?

Pensez-vous que vous auriez intérêt à développer cette stratégie sur votre exploitation ? A quel niveau (de 0 à 9) souhaiteriez-vous que votre exploitation se trouve ? (utilisez une couleur différente)

➤ **Stratégie : Appartenir à des réseaux, veiller et influencer**

Globalement, pensez-vous que vous êtes suffisamment présent et actif dans les réseaux du secteur agricole ?

Etes-vous à l'aise et/ou volontaire pour :

- intervenir en réunion ?
- organiser et conduire des réunions ?
- rédiger des écrits consécutifs aux réunions (comptes-rendus, relevés de décisions...) ?
- écrire des articles de presse ?
- parler en public ?
- répondre à une interview ?
- participer à des actions collectives ?
- structurer des actions collectives ?

Disposez-vous de nombreux contacts et informations auprès des organismes agricoles qui vous permettent de faire des choix quand à l'évolution de votre exploitation ?

Maintenez-vous des relations avec vos pairs dans votre filière professionnelle ? Participez-vous au développement de votre filière ?

Etes-vous en veille des opportunités (terrains disponibles, aides...) pour réaliser des projets ?

Contribuez-vous à faire évoluer l'agriculture et sa reconnaissance par les instances et les médias ?

Participez-vous régulièrement à des formations pour acquérir de nouvelles compétences, rencontrer les autres et produire des idées nouvelles ?

Lisez-vous la presse spécialisée ? Utilisez-vous internet pour vous tenir informé des évolutions (législation, aides, projets d'autres agriculteurs...) et avoir des idées pour l'évolution de votre exploitation ?

Réalisez-vous des déplacements professionnels pour connaître ce qui se passe ailleurs et faire évoluer les réseaux auxquels vous appartenez et votre exploitation ?

Globalement, à quel niveau (de 0 à 9) positionnez-vous votre exploitation sur cette stratégie ?

Pensez-vous que vous auriez intérêt à développer cette stratégie sur votre exploitation ? A quel niveau (de 0 à 9) souhaiteriez-vous que votre exploitation se trouve ? (utilisez une couleur différente)

➤ **Stratégie : S'inclure et inclure dans le territoire**

Participez-vous à (ou organisez-vous) des événements du type « portes ouvertes » de votre exploitation de façon à faire connaître votre métier, vos pratiques et vos productions ?

Pratiquez-vous des activités d'accueil sur votre exploitation (hébergement, goûters à la ferme, ferme pédagogique...)?

Avez-vous une activité de vente à la ferme ?

Participez-vous, avec d'autres habitants du territoire rural (agriculteurs et non agriculteurs), à l'organisation d'événements (touristiques, culturels ou sportifs...)?

Vous investissez-vous dans la vie locale (conseil municipal, associations...)?

Etes-vous vigilant à accueillir les nouveaux agriculteurs qui s'installent sur le territoire ?

Globalement, à quel niveau (de 0 à 9) positionnez-vous votre exploitation sur cette stratégie ?

Pensez-vous que vous auriez intérêt à développer cette stratégie sur votre exploitation ? A quel niveau (de 0 à 9) souhaiteriez-vous que votre exploitation se trouve ? (utilisez une couleur différente)

3. Présentation du répertoire des compétences relatives à chaque stratégie et réflexions pédagogiques

Le répertoire des compétences* ci-après a été établi sur la base des 21 cas enquêtés (2 échantillons d'exploitants rencontrés). Nous avons cherché à comprendre quelles étaient les compétences génériques mobilisées par les agriculteurs qui avaient développé des stratégies pour anticiper et gérer les risques sur leur exploitation. Le but de ce répertoire est d'offrir une base de réflexion aux organismes de formation du Limousin, soit pour créer de nouvelles formations, soit pour réactualiser celles qui existent (réingénierie). La « maille » retenue pour la formulation des compétences a été calibrée de façon à correspondre au niveau de description d'un objectif* de formation qui peut correspondre à une formation courte (1 à 5 jours). La transposition des compétences à développer en objectifs de formation en est ainsi facilitée. Chaque compétence générique est illustrée d'exemples déduits des entretiens menés auprès des agriculteurs.

Pour chaque stratégie, on trouvera un ensemble d'indications (préconisations, exemples de formation, idées...) permettant de créer des dispositifs intégrant la dimension « anticipation et gestion des risques ».

En fonction de son domaine de compétences et de ses ressources, chaque organisme de formation pourra poursuivre l'élaboration de ce répertoire de compétences en s'appuyant sur l'exemple fourni p.30 et sur les principes méthodologiques proposés dans le glossaire p. 31 (cf. référentiel de compétences).

La formation sur le thème des risques est complexe : les risques sont interdépendants et il n'y a pas à privilégier une stratégie plutôt qu'une autre. On aura donc à l'esprit en formation d'amener à une sensibilisation globale intégrant les 7 stratégies. L'écueil consisterait à traiter les stratégies indépendamment les unes des autres, ce qui pourrait constituer une perte de sens et donc un facteur de risque surtout si la personne privilégie une stratégie au détriment d'une autre.

LIVRET A L'USAGE DES CONCEPTEURS ET ANIMATEURS DE FORMATION

De cette réflexion générale, on peut tirer 5 enseignements pour la formation et la pédagogie sur le thème des risques :

- Le thème « gestion et anticipation des risques » n'est pas mobilisateur en formation (il peut faire peur ou sembler inutile...), c'est à partir des thèmes issus des stratégies que l'on pourra construire des dispositifs qui correspondent aux enjeux affichés des agriculteurs et les mobiliser en communiquant essentiellement sur ces enjeux
- Les dispositifs qui dispensent seulement de l'information sur les risques ou qui utilisent essentiellement des exposés seront largement insuffisants si l'on souhaite que les agriculteurs fassent réellement évoluer leurs pratiques en matière d'anticipation et de gestion des risques
- Le groupe en formation constitue un excellent vecteur de changement vis-à-vis de l'anticipation et de la gestion des risques dans la mesure où le formateur reformule et/ou amène suffisamment d'éléments qui vont favoriser l'expression des divergences de points de vue sur ce thème et permettre l'élaboration de nouvelles représentations. Il sera essentiel d'utiliser une pédagogie active (partir des représentations et des connaissances élaborées par le groupe pour apporter des éclairages théoriques, méthodologiques, pratiques...). Un soin particulier sera donc porté à la constitution du groupe (accueil, expression et compréhension des enjeux de chacun par chacun). Cet élément est particulièrement à prendre en compte en Limousin où 70 % des exploitants exploitent seuls, pour eux le support et le soutien du groupe sera sans doute très important.
- Il est essentiel, pour le développement de certaines compétences (informatiques, stratégiques, techniques, relations humaines...) de proposer des contenus très spécifiques et adaptés aux enjeux des agriculteurs et de prévoir des co-animations entre formateurs « généralistes » et formateurs « spécialisés » en alternance ou ensemble tout au long du dispositif de développement des compétences.

Stratégie :

GERER LES RESSOURCES TECHNIQUES ET ECONOMIQUES

ECO	ENV	SOC	GOUV
x	x		x

Compétences :

DEVELOPPER L'AUTONOMIE DE L'EXPLOITATION EN TENANT COMPTE DE SES CARACTERIQUES ET EN S'APPUYANT SUR DES TECHNIQUES DE PRODUCTION ET SUR LA GESTION DES INTRANTS

Exemples déduits des entretiens :

Réaliser des analyses de sol pour être en mesure d'évaluer la façon dont ils permettront de gérer les aléas climatiques

Maîtriser des pratiques culturales économiques et respectueuses de l'environnement ainsi que leur adaptation sur son exploitation (assolement, association de végétaux...)

Réduire les achats de fertilisants et/ou les produire

Réduire les achats de produits phytosanitaires et phytopharmaceutiques

Co-composter le fumier et les déchets verts

Gérer ses stocks de façon rigoureuse et efficiente du point de vue économique

Produire l'alimentation de ses animaux et adapter les rations

Adapter la taille du troupeau par rapport à ses objectifs (par ex. élevage en extensif, passage en AB)

Sélectionner les animaux selon leur productivité

Pratiquer son insémination artificielle pour économiser des frais vétérinaires et mieux maîtriser la reproduction

DEVELOPPER L'AUTONOMIE DE L'EXPLOITATION EN TENANT COMPTE DE SES CARACTERISTIQUES ET EN ADAPTANT LES MATERIELS ET/OU BÂTIMENTS EXISTANTS

Exemples déduits des entretiens :

Inventer et mettre au point des techniques pour éviter un investissement

Augmenter la fonctionnalité des bâtiments pour faire face à la diminution de la main d'œuvre

Optimiser les bâtiments existants pour améliorer le confort des animaux

Auto-construire et/ou auto-réhabiliter des bâtiments (utilisés pour le stockage, l'élevage, l'accueil à la ferme...)

Maîtriser l'utilisation et l'entretien du matériel pour réduire les coûts et gagner du temps

GERER LE BUDGET DE L'EXPLOITATION EN S'APPUYANT SUR UN ETAT DE SES BESOINS (A COURT, MOYEN ET LONG TERME) ET SUR UN ETAT DE SES MOYENS (A COURT, MOYEN ET LONG TERME)

Exemples déduits des entretiens :

Réaliser un budget prévisionnel d'investissement en tenant compte de :

- ses besoins (état des lieux de l'existant, rentabilité supposée : économique, diminution de la pénibilité...)
- et de ses moyens (amortissement du matériel, capacité financière -autofinancement ou emprunt-...) pour investir

Réaliser un budget prévisionnel de fonctionnement

Réaliser un budget réel de fonctionnement et suivre sa trésorerie

Diversifier les sources de revenu (par ex. revenu salarié sur une partie du temps de travail)

Identifier les aides possibles et les mobiliser pour évaluer la pertinence d'un projet et/ou le réaliser

Identifier les types de contrats d'assurance, choisir un contrat adapté à sa situation et maîtriser les démarches à effectuer

Stratégie :

GERER LES RESSOURCES TECHNIQUES ET ECONOMIQUES

Quelques propositions pédagogiques pour aborder cette stratégie (d'autres sont à construire avec des spécialistes de la question...) :

DEVELOPPER L'AUTONOMIE DE L'EXPLOITATION EN TENANT COMPTE DE SES CARACTERIQUES ET EN S'APPUYANT SUR DES TECHNIQUES CULTURALES ET SUR LA GESTION DES INTRANTS

1^{er} temps : Proposer une étude de cas (voir la rubrique « ETUDE DE CAS en pédagogie » dans les repères théoriques à la fin de ce document) d'une exploitation peu autonome (construite à partir de votre connaissance du terrain).

Faire rechercher en sous-groupe les points à améliorer de l'exploitation et les stratégies qu'il serait possible de développer. Faire exprimer les sous-groupes sur les points de divergences et de convergences puis synthèse en grand groupe.

2^{ème} temps : Amener chaque participant à identifier sur son exploitation ses propres points à améliorer et les stratégies qu'il pourrait développer.

On peut aussi prévoir des modules techniques spécifiques permettant d'aborder de façon approfondie une démarche permettant de développer l'autonomie (culture, élevage, production d'intrants...)

Sols

Avant la formation, chacun exprimera les caractéristiques de ses terrains et leur résistance aux aléas climatiques

Alternance : 1 jour en salle (théorie et méthodologie), 1 jour sur le terrain (pour relier théorie et pratique)

En fin de formation, permettre à chacun de relier ce qu'il a appris à sa propre situation et l'aider à élaborer les actions à mener.

DEVELOPPER L'AUTONOMIE DE L'EXPLOITATION EN TENANT COMPTE DE SES CARACTERISTIQUES ET EN ADAPTANT LES MATERIELS ET/OU BÂTIMENTS EXISTANTS

Animaux

Listing en groupe des questions que se posent les participants

Visite d'un bâtiment qui a été amélioré pour tenir compte du confort des animaux et d'autres paramètres qui sont en lien avec d'autres stratégies (prendre soin de soi et des autres...) et échanges avec l'exploitant

Exploitation des éléments recueillis lors de la visite

Etablissement d'un plan d'action pour son exploitation en élargissant les actions à plusieurs stratégies

GERER LE BUDGET DE L'EXPLOITATION EN S'APPUYANT SUR UN ETAT DE SES BESOINS (A COURT, MOYEN ET LONG TERME) ET SUR UN ETAT DE SES MOYENS (A COURT, MOYEN ET LONG TERME)

Veiller à proposer des prestations rattachables qui permettent de personnaliser les apports en fonction des problématiques et à préserver la confidentialité. Pour venir en formation sur ces aspects, la personne doit être sûre qu'on ne lui demandera pas de dévoiler ses chiffres devant le groupe.

Stratégie :

ECO	ENV	SOC	GOUV
x	x		x

ORGANISER LA PRODUCTION ET LA VENTE EN FONCTION DE LA DEMANDE

Compétences :

PRODUIRE EN TENANT COMPTE DE LA DEMANDE

Exemples déduits des entretiens :

S'adapter aux marchés et produire en fonction de la demande (critères de qualité et période de commercialisation régulière sur l'année)

Etablir une relation de confiance avec l'aval pour prévoir sa mise en marché et être en mesure d'établir un prévisionnel

Conduire une politique de qualité (traçabilité, labels, biologique,...)

Gérer le troupeau en fonction des ventes (par ex. périodes de vêlage...) et de ses possibilités en tant qu'exploitant (circuit court)

Conduire un changement de pratique culturelle et d'élevage (par ex. conversion en biologique)

COMMERCIALISER EN TENANT COMPTE DES CARACTERISTIQUES DES DIFFERENTS TYPES DE MARCHES (circuits mixtes)

Exemples déduits des entretiens :

Identifier les réseaux de distribution des produits pour choisir les circuits de commercialisation offrant les meilleurs prix et avoir la meilleure stabilité

Choisir le canal de distribution (viande) en fonction des prix d'achats

Identifier les avantages et limites de l'adhésion à un label qualité pour mieux valoriser : prix, image

Diversifier ses modes de commercialisation pour une meilleure valorisation de ses ventes : moyens de paiement et rapidité

En circuit court

Exemples déduits des entretiens :

Suivre l'évolution de la demande des consommateurs pour proposer l'offre correspondante (internet, étude)

Gérer une relation commerciale en vente directe

Diversifier les modes de valorisation des produits

Transformer ses produits pour les vendre directement aux consommateurs (ex. partie avant pour le bœuf)

Utiliser des outils informatiques pour la gestion commerciale (tableaux de bord ou logiciels)

En circuit long

Exemples déduits des entretiens :

Sélectionner des animaux correspondant à la demande régionale pour augmenter la vente de reproducteurs

Choisir le canal de commercialisation en fonction de la sécurité du règlement (par ex. à une OP)

Sous-traiter la commercialisation des animaux à un groupement de producteurs pour ne plus avoir à gérer la vente

PARTICIPER A L'ELABORATION DE MOYENS DE COMMUNICATION ET LES METTRE EN OEUVRE (circuit court)

Exemples déduits des entretiens :

Conduire une démarche de communication externe diversifiée

Participer à l'élaboration d'un site internet

Faire appel à des compétences externes pour construire des outils de communication (site, prospectus, document présentant son exploitation et ses produits)

Mesurer l'impact de ses outils de communication

Stratégie :

ORGANISER LA PRODUCTION ET LA VENTE EN FONCTION DE LA DEMANDE

Quelques propositions pédagogiques pour aborder cette stratégie (d'autres sont à construire avec des spécialistes de la question...) :

PRODUIRE EN TENANT COMPTE DE LA DEMANDE

Proposer une étude de cas (voir la rubrique « ETUDE DE CAS en pédagogie » dans les repères théoriques à la fin de ce document) portant sur un changement (par exemple de politique qualité de l'exploitation : traçabilité, label...)

Faire recherche en sous-groupes les avantages et limites du changement ainsi que les ré-organisations qui sont à prévoir en production mais aussi dans d'autres postes (communication externe, vente...)

En grand groupe, établir une synthèse des travaux et apporter des compléments

Amener chaque participant à réfléchir aux acquis de cette étude de cas au regard de sa situation et aux éléments qu'il souhaite faire évoluer

Partir des souhaits d'évolution de chacun des participants (dans un tronc commun) et proposer des modules ou accompagnements spécifiques en fonction des projets

COMMERCIALISER EN TENANT COMPTE DES CARACTERISTIQUES DE DIFFERENTS TYPES DE MARCHES (circuits mixtes)

Vente

Selon le projet des personnes, proposer une étude de cas (voir la rubrique « ETUDE DE CAS en pédagogie » dans les repères théoriques à la fin de ce document) en circuit long (ou en circuit court) et introduire des aléas qui vont amener les participants à rechercher des solutions (grâce aux apports du formateur).

Amener chaque participant à réfléchir aux acquis de cette étude de cas au regard de sa situation et à construire son plan d'action en anticipant les risques (économiques, humains...)

Stratégie :

ECO	ENV	SOC	GOU
	x	x	x

PRENDRE SOIN DE SOI ET DE SES PROCHES

Compétences :

DIMINUER LA PENIBILITE ET PREVENIR LES ACCIDENTS EN TENANT COMPTE DES CARACTERISTIQUES DE LA PRODUCTION, DE L'OUTIL DE TRAVAIL ET DE L'ENVIRONNEMENT

Exemples déduits des entretiens :

Identifier les risques d'accidents avec les animaux pour les prévenir en créant des dispositifs adaptés (couloirs de contention...)

Maîtriser les techniques de manipulation des animaux pour limiter leur stress et éviter un accident

Identifier les tâches qui pourraient être mécanisées pour réduire la pénibilité

Utiliser les moyens informatiques pour simplifier les démarches administratives

Identifier les domaines/modes d'utilisation des matériels et des machines pour en optimiser l'emploi et gagner en temps/pénibilité/sécurité

Maintenir une veille sur la sécurité au travail à l'interne de l'exploitation et à l'externe (autres exploitations, formations...)

Créer une procédure « trousse de premier secours de l'exploitation » pour le cas où un acteur-clé est défaillant

Maîtriser le maniement en sécurité des machines qui permettent un gain temps/pénibilité (par exemple déplacement en quad...)

Maintenir le matériel en état (en suivant sa « courbe de vieillissement ») pour réduire la pénibilité et le stress

Identifier les points « consommateurs d'énergie humaine » des bâtiments pour les réaménager ou les transformer

Mettre correctement en œuvre les procédures d'emploi des produits phytosanitaires et phytopharmaceutiques

Identifier comment limiter les traitements

ORGANISER LE TRAVAIL EN TENANT COMPTE DE SES BESOINS ET DE SES POSSIBILITES

Exemples déduits des entretiens :

Déterminer et organiser efficacement son temps de travail (les différentes tâches) en tenant compte de sa vie personnelle (famille, amis, sorties...)

Analyser sa relation au travail pour améliorer son confort (organisationnel, relationnel, matériel) et sa sécurité (gestes ergonomiques) en tenant compte des facteurs de stress, de fatigue, de vieillissement (force, anticipation...)

Utiliser les données issues du budget (cf. stratégie « Gérer les ressources techniques et économiques ») afin de prélever un salaire sur l'exploitation (fixe et régulier) pour vivre et préserver l'estime de soi

Créer/Préserver les relations avec son voisinage pour limiter la solitude dans le travail

Préserver sa santé psychologique et physique (par ex. en participant à des activités sportives avec d'autres personnes)

Stratégie :

PRENDRE SOIN DE SOI ET DE SES PROCHES

De part leur culture professionnelle, les agriculteurs occultent cette stratégie ou du moins ne l'abordent pas facilement. Le rapport à soi et à ses proches est souvent éludé « on pense d'abord à l'exploitation et aux animaux avant de penser à nous... ». Pourtant, il semble que dans les entretiens menés, les agriculteurs soient sensibles à ce sujet, voire que ce sont les agricultrices qui se montrent les plus réceptives à ce type de thème. Il faut tenir compte de ces éléments pour la mobilisation et la formation, notamment en imaginant des titres de formation qui permettent de « dédramatiser » le sujet.

Quelques propositions pédagogiques pour aborder cette stratégie (d'autres sont à construire avec des spécialistes de la question...) :

Etre particulièrement attentif à la construction et au maintien d'un bon climat de groupe

Pour ce qui concerne la gestion du temps, la gestion du stress :

Proposer des situations pédagogiques qui permettent aux participants de prendre conscience de leur rapport à la prise en compte de leur confort, de leur santé (physique et psychologique).

Présenter et surtout faire expérimenter des démarches permettant de prendre soin de soi (gestion du temps, gestion du stress...)

Favoriser l'appropriation de ces démarches au sein de l'exploitation

Pour les démarches de réduction de la pénibilité :

Travailler à partir de cas concrets qui seront apportés par le formateur ou les stagiaires

Aller en visite d'exploitation pour étudier les systèmes mis en place

Aider chaque agriculteur à construire son plan d'action

Accompagner la mise en œuvre du plan d'action de façon personnalisée

Stratégie :

ECO	ENV	SOC	GOU
x		x	x

FAIRE FONCTIONNER L'EQUIPE ET LA PERENNISER

Compétences :

ORGANISER LE TRAVAIL EN TENANT COMPTE DES SPECIFITES DE L'EQUIPE

Exemples déduits des entretiens :

Organiser le travail selon les compétences (et besoins) de chacun, le rendre apprenant et se répartir les responsabilités (particulièrement pour les exploitations en circuit court)

Identifier les « points de fragilité » de l'organisation (par exemple coup de main des parents âgés) pour anticiper la réorganisation à venir

Réorganiser le travail sur l'exploitation pour pallier à une indisponibilité soudaine en utilisant par ex. une « trousse des premiers secours pour l'exploitation » (cf. « Prendre soin de soi et des autres »)

COMMUNIQUER ET PRENDRE DES DECISIONS COLLECTIVES DURABLES

Exemples déduits des entretiens :

Conduire des réunions pour débattre des problèmes et/ou des projets de l'exploitation

Prendre les décisions avec les personnes concernées et impactées par la mise en œuvre des décisions : associés et/ou membres de la famille travaillant dans l'exploitation...

GERER UN SALARIE (OU S'ASSOCIER) EN TENANT COMPTE DE LA LEGISLATION ET DES BESOINS DE CHACUN

Exemples déduits des entretiens :

Gérer un salarié en tenant compte de la législation du travail, de ses compétences et des objectifs de l'exploitation

Employer un salarié et/ou s'associer en tenant compte des compétences et des aspects de « compatibilité d'équipe »

PREVENIR ET DESAMORCER LES CONFLITS

Exemples déduits des entretiens :

Organiser la relation entre associés (règlement intérieur, principes de fonctionnement...) pour préserver la bonne entente et l'efficacité du travail

Prévenir et/ou repérer les tensions

Préparer l'équipe pour utiliser si nécessaire les compétences d'un médiateur

MANAGER LE QUOTIDIEN EN TENANT COMPTE DU PROJET DE L'EXPLOITATION

Exemples déduits des entretiens :

Manager un ou des salariés pour assurer la rentabilité de l'entreprise et la pérennité des emplois

Fidéliser la main d'œuvre saisonnière

Préparer la transmission de son exploitation (dans ou hors cadre familial (associés, salariés, autres...))

Stratégie :

FAIRE FONCTIONNER L'EQUIPE ET LA PERENNISER

Quelques propositions pédagogiques pour aborder cette stratégie (d'autres sont à construire avec des spécialistes de la question...) :

S'appuyer sur l'expérience du fonctionnement en équipe des participants.

Prévoir des interventions spécifiques portant sur les thèmes relatifs au fonctionnement des collectifs :

- communication (écoute, expression)
- conduite de réunion
- prise de décision à plusieurs

...

Sur le thème des relations dans l'équipe :

Utiliser le schéma des 7 stratégies et compiler les autodiagnostic pour en faire un schéma de groupe, faire réagir les participants sur la résilience de l'exploitation ainsi que sur leur complémentarité éventuelle.

Proposer une formation essentiellement expérientielle avec des mises en situations ludiques qui permettent à chacun de prendre conscience de son fonctionnement en situation de tension.

Débriefing de la mise en situation et apports de l'intervenant (outils de communication, démarche de gestion des conflits...)

Expérimentation par le groupe et transfert dans les situations réelles de travail

Pérennisation :

Proposer des stages de préparation à la transmission dès l'âge de 55 ans permettant de se préparer, de trouver un repreneur (si hors cadre familial) et d'envisager le passage du relais.

NB : Il serait pertinent d'organiser une formation à l'intention des **agriculteurs travaillant seul sur leur ferme (70 % en Limousin)** et qui envisagent éventuellement de travailler à deux. La formation pourrait leur donner des éléments pour nourrir leur réflexion (avantages et limites de l'embauche d'un salarié, de l'association, du travail en partenariat avec un autre agriculteur, recherche d'un associé ou recrutement d'un salarié...)

Stratégie :

ECO	ENV	SOC	GOU
x		x	x

MUTUALISER LES MOYENS HUMAINS ET MATERIELS

Compétences :

PARTICIPER ACTIVEMENT A DES SYSTEMES COLLECTIFS DE MUTUALISATION ET/OU EN CREER SI BESOIN

Moyens humains

Exemples déduits des entretiens :

S'entraider à petite échelle (par ex. entre voisins) pour répondre à des besoins ponctuels (manipulation des animaux, gros travaux...) et prévenir les risques de conflits

Evaluer les avantages et limites de la création et/ou de l'adhésion à un système collectif permettant de mutualiser les moyens humains, matériels, économiques tels que : CUMA, Groupement d'employeurs, Banque de travail (dite aussi Banque de temps), Point de vente collectif, Autre...

Créer des collectifs pour remplacer des services menacés de disparition (par ex. abattoir...)

Moyens matériels et économiques

Exemples déduits des entretiens :

Mutualiser les moyens de production (CUMA) pour éviter un endettement excessif et bénéficier d'un matériel performant
Externaliser certaines tâches (CUMA ou ETA...) pour se concentrer sur son cœur de métier

Négocier en commun (agriculteurs, associés...) pour obtenir les meilleurs prix auprès des fournisseurs

Identifier son niveau de couverture assurancielle et l'utiliser à bon escient pour faire face aux risques

Stratégie :

MUTUALISER LES MOYENS ET MATERIELS

Quelques propositions pédagogiques pour aborder cette stratégie (d'autres sont à construire avec des spécialistes de la question...) :

Si les participants ont un projet de création (ou d'évolution) d'un dispositif (CUMA, Banque de travail...) :

Partir d'un projet porté par un groupe, par exemple qui souhaite créer une banque de temps, pour proposer une formation-action.

La formation-action débutera par une mise en questionnement du projet des participants et en évaluer la pertinence.

Proposer une démarche de construction de projet et en favoriser l'appropriation par le groupe qui travaillera sur son propre projet.

Assurance

Proposer une « étude de cas » (voir la rubrique « ETUDE DE CAS en pédagogie » dans les repères théoriques à la fin de ce document) en utilisant des ressources spécifiques sur le thème des risques :

Par ex. : Une exploitation (décrire les caractéristiques de l'exploitation, les risques encourus...) est visitée par plusieurs assureurs qui proposent différents contrats d'assurance (donner des contrats d'assurance simplifiés mais présentant des différences notables).

Individuellement les personnes évaluent le meilleur contrat d'assurance pour ce type d'exploitation

En sous-groupe, les personnes se mettent d'accord sur le meilleur contrat d'assurance pour cette exploitation et l'argumentent

Partage en grand groupe et identification des points-clés à prendre en compte pour choisir un contrat

Chacun analyse les besoins de son exploitation et choisit et argumente le type de contrat d'assurance qui lui conviendrait.

Stratégie :

ECO	ENV	SOC	GOU
x	x		x

APPARTENIR A DES RESEAUX, VEILLER ET INFLUER

Compétences :

COLLECTER ET TRAITER DES INFORMATIONS PERTINENTES EN S'APPUYANT SUR DIFFERENTS RESEAUX AGRICOLES ET NON AGRICOLES (INSTITUTIONS, ORGANISMES CONSULAIRES, SYNDICATS AGRICOLES, FILIERES DE COMMERCIALISATION, ORGANISMES DE FORMATION, ASSOCIATIONS...)

Exemples déduits des entretiens :

S'informer auprès des organismes consulaires et des syndicats pour « tester » les projets et/ou gérer les dossiers administratifs

Participer à des réseaux (politiques, syndicaux, professionnels...) pour s'informer des évolutions à venir voire y exercer des responsabilités

Développer une veille de terrains disponibles pour saisir les opportunités (regroupement de terrains, diversification des terrains...)

Créer et/ou maintenir des contacts avec les différentes filières de commercialisation pour être en mesure de réagir

Participer à des formations pour acquérir de nouvelles compétences, rencontrer les autres et produire des idées nouvelles

Maintenir le contact avec des réseaux non spécifiquement agricoles, conduire une veille technique et sociétale - et aussi « changer d'horizon »

Accueillir sur l'exploitation pour favoriser les « échanges informels » sur ce qui se fait ailleurs (techniques, organisations...)

Maîtriser les outils de navigation pour se tenir informé des évolutions (législation, aides, activités d'autres agriculteurs...) qui peuvent participer aux idées de développement stratégique de l'exploitation

PARTICIPER ACTIVEMENT AU DEVELOPPEMENT D'UN GROUPEMENT PROFESSIONNEL ET/OU D'UNE FILIERE

Exemples déduits des entretiens :

Participer au développement de sa filière (foire aux reproducteurs, etc. pour qu'elle perdure

S'impliquer dans un réseau pour contribuer à l'évolution du métier et des techniques

Adhérer à un signe de qualité pour développer l'image de la production

Participer à des journées d'échanges de pratiques pour faire évoluer son organisation et/ou ses compétences, voire en organiser si besoin

Stratégie :

APPARTENIR A DES RESEAUX, VEILLER ET INFLUER

Quelques propositions pédagogiques pour aborder cette stratégie (d'autres sont à construire avec des spécialistes de la question...) :

Dans cette stratégie, plus encore que d'en d'autres, il y a beaucoup de compétences relationnelles.

Des thèmes de formation peuvent être dégagés :

- Participer activement à une réunion
- Organiser et conduire des réunions ?
- Rédiger des écrits consécutifs aux réunions (comptes-rendus, relevés de décisions...)
- Ecrire des articles de presse
- Prendre la parole en public
- Répondre à une interview (y compris en vidéo)

Concernant la communication et la prise de parole, les démarches ludiques issues des techniques théâtrales peuvent être une aide (et un facteur de mobilisation !)

En tout cas, la part consacrée à l'expérimentation est prépondérante.

Stratégie :

ECO	ENV	SOC	GOU
		x	x

S'INCLURE ET INCLURE DANS LE TERRITOIRE

Compétences :

ACCUEILLIR DU PUBLIC SUR SON EXPLOITATION EN TENANT COMPTE DE SES ATTENTES ET DE SES SPECIFICITES TOUT EN FAISANT DECOUVRIR UN AUTRE POINT DE VUE SUR L'AGRICULTURE

Exemples déduits des entretiens :

Faire évoluer son exploitation pour l'ouvrir au grand public et faire partager sa passion

Organiser l'accueil touristique

Accueillir du public sur l'exploitation pour expliquer son métier et ses pratiques

Accueillir à la ferme pour vendre ses produits, faire connaître son activité, s'ouvrir aux autres

Organiser des actions de communication et/ou pédagogiques sur l'agriculture et l'alimentation : portes ouvertes, interventions dans des écoles...

Maîtriser la diffusion d'information sur l'activité agricole (manques médiatiques...)

Transmettre, informer sur ses connaissances professionnelles

ORGANISER DES EVENEMENTS EXTRA-PROFESSIONNELS

Exemples déduits des entretiens :

Organiser des évènements agri-non agri pour favoriser les rencontres et la découverte/compréhension des différences

S'investir dans la vie locale pour s'épanouir et partager ses expériences

Participer à des activités extra-professionnelles pour maintenir un réseau

Organiser des activités (sport, loisir, formation...) où le lien social se maintient / se construit

Stratégie :

S'INCLURE ET INCLURE DANS LE TERRITOIRE

Quelques propositions pédagogiques pour aborder cette stratégie (d'autres sont à construire avec des spécialistes de la question...) :

Les thèmes des formations à proposer sont proches de celle de la stratégie précédente (« Appartenir à des réseaux, veiller et influencer »).

Nous utiliserons de préférence des démarches de type « formation-action » permettant d'apprendre à partir de la réalisation de projets (l'accueil touristique, l'organisation d'évènements du type « portes ouvertes »...)

Une huitième stratégie est très importante pour l'anticipation et la gestion des risques. Cependant, n'étant pas suffisamment spécifique, nous avons choisi de ne pas la développer dans cette étude-action mais de seulement la mentionner ci-dessous. Elle relève du troisième axe de développement des compétences défini comme prioritaire par VIVEA Limousin.

Stratégie :

CONCEVOIR ET CONDUIRE LE PROJET GLOBAL DE L'EXPLOITATION

Compétences :

Conduire une étude technico-économique prévisionnelle pour mener son projet à bien

Maîtriser les techniques d'approche globale d'une exploitation pour faire des choix

Adapter la structure et la taille de l'exploitation par rapport à ses objectifs (par ex. accroissement de son revenu, création d'un noyau de propriété autour des bâtiments pour favoriser la pérennité de l'exploitation ...)

Exemple de description d'une compétence

Compétence :

PREVENIR ET DESAMORCER LES CONFLITS

Description de la compétence (mise en œuvre) :

Dans une situation de travail collectif, mettre en œuvre des principes et des méthodes d'organisation et de communication qui permettent de faciliter le travail de chacun au service de l'exploitation

Contexte(s) professionnel(s) de la mise en œuvre :

Prise en compte du type de statut du collectif

Prise en compte de l'histoire de l'exploitation

Prise en compte des spécificités et des besoins des associés en regard des objectifs de l'exploitation

...

Savoir-faire et techniques mobilisées :

Identifier et prendre en compte les éléments réglementaires liés au type d'association

Mettre en œuvre des principes de fonctionnement d'équipe

Mettre en œuvre des techniques de communication pour prévenir les tensions

Identifier les cycles de vie d'une équipe et analyser les dysfonctionnements pour se réajuster

Identifier ses propres limites en gestion des tensions pour faire appel à un intervenant extérieur compétent

...

Connaissances associées :

Bases de la communication interpersonnelle pour prévenir les tensions

Types de conflits dans les équipes au travail

Origines et dynamiques des conflits

...

Capacités relationnelles et organisationnelles :

Instaurer un climat de confiance dans une équipe

Développer l'écoute et l'expression

Rechercher des solutions et prendre des décisions en équipe

...

Repères théoriques

CONSTRUCTIVISME

La démarche du constructivisme permet de rendre compte d'une réalité complexe dans laquelle sont impliquées les personnes (avec leur tête, leurs mains, leur cœur...) et leur environnement (autres personnes, éléments de la situation, événements...). Dans une conception constructiviste ce qu'on appelle « problème » n'est pas un fait objectif que l'on peut découvrir et analyser, mais essentiellement une construction de l'observateur : dans une situation donnée chacun construit sa propre réalité. Identifier et formuler un problème, c'est créer de la réalité pour soi et pour les autres. Cette conception de la réalité a pour conséquence que l'analyse de problème permet rarement de construire une solution valable. Ce qui est plus intéressant, d'un point de vue pragmatique, c'est d'aider les acteurs à comprendre, dans un système donné, quels sont leurs enjeux (ce qu'ils ont à perdre et à gagner) et leurs besoins pour qu'ils puissent créer et mettre en œuvre leurs propres solutions. Dans la démarche constructiviste, on ne peut donc pas appliquer de procédures de résolution de problème.

REFERENTIEL DE COMPETENCES

Il existe plusieurs descriptions de ce que doit comporter un référentiel de compétences. Pour André Guittet, un référentiel de compétences comprend une formulation des activités, des compétences générales (ou génériques) et des compétences opérationnelles spécifiques relatives à un emploi. Pour chaque compétence, il est nécessaire de décrire les savoirs, savoir-faire techniques et savoir-faire relationnels...

OBJECTIF DE FORMATION

« Compétence(s) à acquérir, à améliorer ou à entretenir exprimée(s) initialement par les commanditaires et/ou les formés. L'objectif de formation est l'élément fondamental du cahier des charges. Il sert à évaluer les effets de la formation » NFX 50-750

OBJECTIF PEDAGOGIQUE

« Capacité(s) que le formé doit avoir acquise(s) à l'issue d'une action de formation, définie(s) par le formateur, à partir d'un objectif de formation. L'objectif pédagogique sert à construire et à conduire l'action de formation, et à évaluer les capacités acquises. » NFX 50-75

ETUDE DE CAS (en pédagogie)

Un cas se construit à partir d'une situation concrète puisée dans la vie professionnelle. Le cas présente une situation problème appelant diagnostic, questionnement et décision. La résolution du cas nécessite toujours l'acquisition d'informations et d'apprentissages dans un domaine.

Le cas ne présente pas de « pièges », toutes les données sont présentées pour résoudre le cas et permettent la recherche supplémentaire d'informations et/ou l'acquisition des capacités nécessaires pour résoudre le cas.

L'étude de cas peut conduire à l'analyse de situations spécifiques (dysfonctionnements, risques...) ou à la résolution de problèmes spécifiques (comment résoudre dans le cas d'un dysfonctionnement, des risques encourus...)

Une étude de cas peut constituer la pièce maîtresse d'un stage (cas avec des « rebondissements ») et se dérouler sur plusieurs jours ou bien constituer une phase d'amorçage pour que les stagiaires puissent évoquer des situations qu'ils connaissent bien. Dans cette situation, le processus pédagogique pourra les conduire à un acte réflexif sur leur pratique (principe utilisé dans la démarche de l'entretien de modélisation).

Le cas peut être un texte et/ou un film... et peut comporter des annexes (chiffres, tableaux, interviews...). Un cas se termine par « *Vous êtes X, que faites-vous* ». Dans un premier temps, le processus pédagogique comporte des phases d'analyse de la situation, de décisions à prendre et d'un plan d'action à suivre pour résoudre le cas. Dans un deuxième temps, en s'appuyant sur les acquis de l'étude de cas, fera effectuer un transfert des apprentissages à la situation spécifique de chaque participant en posant des questions du type : « *Sur votre exploitation, comment feriez-vous dans la même situation ou une situation analogue ?...* » et amènera chacun à construire son propre plan d'action : « *Que pensez-vous améliorer sur votre exploitation ? Comment allez-vous vous y prendre concrètement ?* ».

Repères bibliographiques

Risques

ASCH et NINEZE (2003), *Le risque*, EDP

BOYER (2008), *Assurer les calamités agricoles* », Ministère de l'agriculture et de la pêche

DUPONT (2004), *Le dictionnaire des risques*, Armand Colin

FRAPPA et al. (?), *Santé du troupeau, maladies contagieuses et risques sanitaires : une exploration de la diversité des représentations des éleveurs*, Institut, école nationale vétérinaire et Université

GHN sous la direction de DEMARTY (2008), *7 recommandations pour le secteur des produits laitiers* , Bruxelles

ISO 31000 (2009), *Management du risque- principes et lignes directrices*

NAVARRO et al., Centre d'immunologie de Marseille-Luminy - Inserm-U631, CNRS-UMR 6102 (2009), *Les agriculteurs exposés aux pesticides présentent un risque accru de développer un Lymphome Folliculaire*, Actu-Environnement.com

MENDEL(2006), « L'acte » in *Vocabulaire de psychosociologie*, Erès

NIEHAMMER et al. (2007), « Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karsek en France étude méthodologique à l'aide de l'enquête nationale Sumer » in *Travailler n°17*

ROUSSILLON-MONFORT (2008), *Les marchés à terme agricoles en Europe et en France*, Direction Générales de Politiques Européenne et Internationale

SADDIER et SIMON (2005), *Pour une amélioration de la gestion des risques et des crises agricoles*, Rapport au gouvernement

Constructivisme, résilience et stratégie

LE MOIGNE (1995), *Les épistémologies constructivistes*, PUF

MORIN (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Seuil

WATZLAWICK (1988), *L'invention de la réalité*, Seuil

BEGIN et CHABAUD (2010), *La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale*, Revue Française de Gestion

CYRULNICK (2004), *Les vilains petits canards*, Odile Jacob

LALLAU (2008), « Les agriculteurs africains entre vulnérabilité et résilience. Pour une approche par les capacités de la gestion des risques » in *Revue Française de socio-économie n°1*, p. 177 à 198

LIGHEZZOLO et DE TYCHEY (2004), *La résilience*, Editions In Press

CROZIER et FRIEDBERG (1977), *L'acteur et le système*, seuil

Etude sur la gestion des risques en Région Limousin
Comment favoriser la résilience des exploitations agricoles
Quelles compétences ? Quelles formations ?

Document 2/2 :

LIVRET A L'USAGE DES CONCEPTEURS ET ANIMATEURS DE FORMATION

JOFFRE ET KOENIG (1985), *Stratégie d'Entreprise*, Economica

Etude et ingénierie en formation

GRIFFIN et HAUSER (1993), *The voice of the customer*, Marketing Sciences, vol 12, n°1

MUCCHIELLI A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin

PAILLE et MUCCHIELLI A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin

POUPART et al. (1997), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin

VAN DER MAREN (2004), *Méthodes de recherche pour l'éducation*, De boeck

AFNOR (1997), *concepts et terminologie en formation*, NF X 50-750

AFPA (1998), *L'ingénierie de formation*, collection repères AFPA

CARRE ET CASPAR (1999), *Traité des sciences et techniques de la Formation*, Dunod

LATASTE (2008), *Gérer les conflits dans vos formations*, Editions d'Organisation

LATASTE (2004), « L'entretien de modélisation » in *Revue du Centre de Recherche en Education n°25-26*,
Publication de l'Université de St-Etienne, p. 111 à 136

LE BOTERF (1997), *Développer la compétence des professionnels*, Editions d'Organisation

MANDON (2009), *Analyser le sens et la complexité du travail*, L'Harmattan

MUCCHELLI R. (1972), *La pédagogie des adultes*, ESF

MUCCHIELLI R. (1974), *La méthode des cas*, ESF