

Explorer en groupe un concept pour construire sa stratégie individuelle

Comment travailler collectivement un concept pour que chaque agriculteur se l'approprié et élabore, pour lui-même et avec l'aide du groupe, sa stratégie individuelle ?

Les conseillers agricoles peuvent se trouver confrontés à ce genre de situation qui nécessite des approches pédagogiques spécifiques. Celles-ci sont analysées à travers l'exemple des formations sur l'Agriculture écologiquement intensive réalisées par Trame en Pays de la Loire en 2010.



La FRGeda des Pays de la Loire se forme depuis 3 ans à l'AEI et expérimentent de nouvelles techniques.

En 2009, dans le cadre de son projet stratégique, la Fédération régionale des groupes d'études et de développement agricole (FRGeda) des Pays de la Loire a expérimenté une formation visant à bâtir une méthode d'accompagnement des groupes souhaitant explorer le concept de l'Agriculture écologiquement intensive (AEI) (1).

En plus de la nouveauté du sujet, trois raisons ont poussé à mettre en œuvre une démarche de formation spécifique. S'interroger sur l'intensification écologique de l'agriculture soulève à la fois des questions relatives aux techniques et pratiques agricoles, aux choix de systèmes de production, aux articulations

avec l'environnement, mais aussi aux perspectives économiques et de filières, ou encore aux implications sur le plan humain (évolution de compétences, pilotage de systèmes complexes, stratégie d'exploitation...). Toutes ces dimensions doivent être envisagées en même temps, et cela nécessite une démarche pédagogique souple pour passer d'une dimension à l'autre.

Les contenus de toutes ces dimensions peuvent être spécifiques à chaque agriculteur. Ce concept redonne donc une place prépondérante aux décisions et savoirs des agriculteurs.

Car, pour piloter au mieux les agro écosystèmes, les recettes toutes faites ne fonctionnent pas et l'agriculteur doit

jouer ce rôle clef de pilotage, en lien avec le contexte spécifique de son exploitation et son environnement.

La démarche pédagogique d'accompagnement de ces agriculteurs leur permet de se mettre dans une posture de pilote de leur système.

Enfin, le concept d'AEI a émergé suite au constat de plus en plus pressant d'enjeux majeurs pour la planète, la société, et les territoires: comment contribuer à répondre à la demande en hausse des marchés, avec moins de ressources, dans des conditions de volatilité importante?

(1) Pour en savoir plus sur l'AEI : cf. Travaux-et-Innovations n°170 – juillet 2010 « L'AEI, un nouveau cap » téléchargeable sur www.trame.org.

Cette projection dans l'avenir est une des composantes de la démarche de l'AEI et doit être prise en compte dans les principes pédagogiques mis en œuvre pour accompagner la réflexion des agriculteurs.

Co-construction Trame-VIVEA du dispositif

Le comité VIVEA des Pays de la Loire a financé début 2010 ce projet de formation de la FRGeda Pays de la Loire élaboré avec Trame car il répondait à ses priorités d'accompagnement des formations portant sur le développement durable. Cette orientation s'est traduite par une Action de formation d'intérêt régional (AFIR), pour laquelle la conseillère régionale de VIVEA est intervenue en appui à la construction et à l'évaluation.

3 groupes d'agriculteurs de Vendée, Sarthe et Maine-et-Loire ont donc suivi 7 jours de formation entre le printemps 2010 et janvier 2011.

Des participants acteurs de la formation

L'approche pédagogique adoptée se résume par la mise à contribution des participants.

La FRGeda, en mobilisant ses administrateurs, a recruté 3 groupes d'agriculteurs intéressés par une expérimentation visant à explorer le sujet de l'AEI. En amont de la formation, les participants eux-mêmes ont défini un double objectif : construire et expérimenter une méthode pouvant servir à d'autres et faire progresser chacun dans sa vision du métier d'agriculteur.

Durant la formation, les participants ont choisi les problématiques à explorer et ont recherché les informations nécessaires.

Le concept d'AEI étant très vaste, il est important de pouvoir cerner les dimensions qui préoccupent chacun pour organiser les compétences et les connaissances à acquérir.

Parmi la vingtaine de sujets qui ont fait l'objet d'un travail de veille informa-



L'appartenance à un groupe (ici des agriculteurs de Vendée) facilite les échanges.

tive par les participants, les thèmes ont été aussi variés que le biomimétisme, le fonctionnement des marchés mondiaux des céréales, les programmes des partis politiques français, ou les techniques de restauration de prairies temporaires. La diversité des expériences des participants détermine le choix des thématiques qu'ils souhaitent travailler.

Une fois les sujets identifiés, les participants se sont répartis la recherche d'informations, puis l'ont partagée pour en tirer des enseignements collectivement.

La cohésion du groupe s'est aussi construite sur une participation active de chacun. Chaque journée était organisée chez l'un des participants, et ils ont préparé ensemble l'organisation de l'audition d'un intervenant et l'écriture d'un

document de présentation de leur démarche à la fin de la formation.

Cette position d'acteur combinée à des méthodes participatives (cartes mentales, écriture collective de scénarios prospectifs, analyse croisée de pratiques...) a conduit les participants à accepter de lâcher prise, de bousculer leurs habitudes de formation. Ce changement de posture leur a permis d'explorer des pistes techniques qu'ils n'avaient pas encore envisagées.

Une posture particulière du formateur

La posture du formateur est l'attitude et le comportement qu'il adopte face au groupe.

Dans ces formations, le formateur adopte



« Construire son système »

Pour ceux qui ne connaissent pas l'AEI

L'Agriculture écologiquement intensive (AEI) consiste à s'affranchir autant que possible des intrants de synthèse par une meilleure valorisation des fonctionnalités des écosystèmes. Ce n'est pas un cahier des charges, mais une démarche qui vise à délaissier les systèmes intensifs en intrants pour des systèmes intensifs en écologie. En portant plus d'attention à ce que sait faire la nature, l'agriculture peut en tirer parti pour produire suffisamment, et répondre aux enjeux de demain

■ Plus d'infos sur www.aei-asso.org

une posture d'accompagnateur des participants: il n'est pas « celui qui sait », qui détient le savoir. Ce sont les participants qui savent, qui connaissent le mieux leur entreprise, leur environnement.

En groupe, chacun explique sa pratique permettant de passer du faire - c'est-à-dire l'expérience et la connaissance de chacun - au savoir-faire - c'est-à-dire les ressources mobilisables en situation professionnelle et transmissibles à d'autres pairs.

Le formateur structure les réflexions et les relie au cadre de l'AEI: « *En tant que formateur, je ne réponds pas aux questions techniques, je propose un dispositif pour que le groupe y réponde par lui-même* ». (Philippe D, formateur)

Pour accepter des « *moments de brouillard* » dans le parcours d'apprentissage, tant pour le formateur que pour les participants, et surpasser les craintes de ceux-ci, le formateur instaure et entretient un climat de confiance dans le groupe.

Pour cela, il est important de clarifier les règles de fonctionnement du groupe (écoute, bienveillance...) et de veiller, régulièrement, à l'expression des doutes de chacun.

Par exemple, les participants ont listé collectivement les raisons pour lesquelles l'un d'eux pourrait ne pas venir à une journée de la formation. Ainsi, chacun prend ses responsabilités. Les règles de fonctionnement durant la formation sont affichées dans la salle pour pouvoir s'y référer en cas de « débordement »...

« *Au début j'ai failli arrêter... On ne savait pas où on allait. On n'avait pas de choses concrètes à appliquer sur l'exploitation. A la fin de la formation, tout se concrétise au*

travers d'une stratégie pour moi-même » (Stéphane L., éleveur de volailles dans la Sarthe, participant à la formation AEI). « *Il s'agit de partager le défi entre le formateur et les participants...* » (Philippe D, formateur).

La force de la réflexion collective en formation

La formation est jugée profitable par les participants pour explorer ce concept complexe qu'est l'AEI. Elle offre un cadre structurant, favorable à la construction collective de savoirs (par exemple une vision commune de ce qu'est pour un groupe la démarche AEI [2]) tout en permettant le développement de compétences individuelles (engager une démarche stratégique sur son exploitation, identifier les forces et faiblesses de son système de production, mettre en place un système de production avec deux récoltes par an...).

Les méthodes participatives originales

Les méthodes utilisées, très participatives, surprennent les participants habitués à venir en formation pour écouter une personne plus savante qu'eux sur une question donnée (3).

Ici, la construction des savoirs s'appuie sur la mise à contribution des participants.

Par exemple, l'analyse croisée des pratiques consiste à analyser à plusieurs, avec une grille simple, les pratiques des participants.

Ce n'est donc pas une personne externe au groupe qui vient évaluer les pratiques des participants, mais les participants eux-mêmes qui produisent cette analyse.

Une grille d'autopositionnement a été conçue pour aider les participants à se situer eux-mêmes (et non par rapport à une norme) dans la démarche AEI.

De la même façon, les participants ont mené ensemble l'audition de ressources externes sur les questions qui les préoccupent (il ne s'agissait pas d'une intervention d'un expert). La réflexion stratégique suscitée par la démarche AEI les a aussi conduits à bâtir eux-mêmes des scénarios prospectifs pour se projeter dans l'avenir et envisager

les opportunités et les menaces pour leur exploitation (scénarios optimiste, scénario « autonomiste », scénario « pourri » ... (4). Au final, ces méthodes sont bien perçues et réutilisables dans le quotidien des agriculteurs.

Le groupe: un réservoir de pratiques prometteuses

Le groupe de pairs est, ici, envisagé comme un réservoir de pratiques prometteuses. Il exploite au maximum les ressources internes du groupe. Les différences entre les individus profitent au groupe: des points de vue divergents et des expériences différentes sont favorables à la construction d'une vision nouvelle et collective sur l'AEI: « *Tout le monde a déjà réalisé des choses intéressantes* » (un participant).

En groupe, les personnes s'autorisent à ex-

“ Le cadre d'apprentissage de la formation permet de se donner le droit à l'erreur contrairement à une situation de travail. ”

(2) Démarche présentée dans une plaquette écrite par les participants des formations AEI conduites en 2010 en Pays de la Loire : www.pardessuslahaie.net/frgeda-pays-de-la-loire.

(3) Si la pédagogie pour adultes vous intéresse : « *Les étapes d'apprentissage chez l'adulte* » - cf. *Travaux-et-Innovations* n°166 - mars 2010.

(4) Voir les exemples de scénarios produits et la plaquette des participants à la formation sur le site de la FRGeda Pays de la Loire www.pardessuslahaie.net/frgeda-pays-de-la-loire (rubrique « Nos Actions »).

Les points-clés de l'approche pédagogique

- **Mettre à contribution les participants, mobiliser leurs savoirs de praticiens.**
- **Mettre en œuvre une posture de formateur - accompagnateur qui responsabilise et met le groupe à contribution, en mouvement.**
- **Pour ne pas rester sur sa faim à la fin de la formation, anticiper les suites à donner par une réflexion des participants (accompagnement, communication, formation...).**
- **S'adapter au public : certains participants sont prêts à s'impliquer fortement dans ce type de formation, pour les autres il est important de prendre en compte, lors de la préparation, les possibles réticences.**
- **Accepter le « brouillard » tant pour le formateur que pour les participants**

plorer au-delà des frontières habituelles, sur les sujets pour lesquels elles se considèrent ignorantes comme par exemple: oser formuler une hypothèse d'avenir du marché mondial de tel produit.

Le cadre de la formation permet de se donner le droit à l'erreur contrairement à une situation de travail; cela fait partie intégrante du processus d'apprentissage!

« Explorer la remise en cause de son système n'est pas évident quand on est tout seul » (un participant).

D'un autre côté, la démarche participative et l'implication des stagiaires ont permis l'appropriation individuelle du concept AEI.

Les participants ont pris du recul sur le métier d'agriculteur et sa place dans la

société. La réflexion collective dans un cadre formatif permet un enrichissement personnel en se réassurant et en se sentant reconnu dans ses pratiques innovantes.

L'exemple des agriculteurs qui ont cessé de pratiquer le labour est pour cela éloquent: le risque de jugement des « autres » (voisins, parents, techniciens...) décourage souvent les pratiques un peu innovantes. Enfin, cette réflexion collective donne un élan, notamment pour la construction d'une démarche stratégique.

« Il n'y a pas de définition universelle mais chacun crée sa propre vision », « J'ai intégré la stratégie d'entreprise dans ma façon de penser ainsi que le partage de projet au niveau du territoire » (un participant).

La formation au service d'une dynamique collective

A la fin de la formation, les participants sont dans une posture constructive qui peut être valorisée au sein de leurs réseaux: prendre part à des projets locaux et partager ses expériences.

L'appartenance à un groupe facilite l'échange. Ce temps de formation a permis aux participants de mesurer les avantages à connaître les expériences d'autres agriculteurs, ce qui renforce l'intérêt d'appartenir à un groupe.

Les méthodes utilisées ont eu un effet très positif en termes de prise de parole et d'écoute entre participants. Ces nouvelles compétences sont utiles et réutilisables dans les réunions habituelles de leur groupe.

« Au-delà du sujet, cela apprend à être en groupe, à écouter les autres et à exprimer son propre avis » (un participant).

Il apparaît que « Parler d'AEI n'est pas facile car c'est un concept. Il est plus facile de parler du sol..., il faut être initié pour parler d'AEI » (un participant).

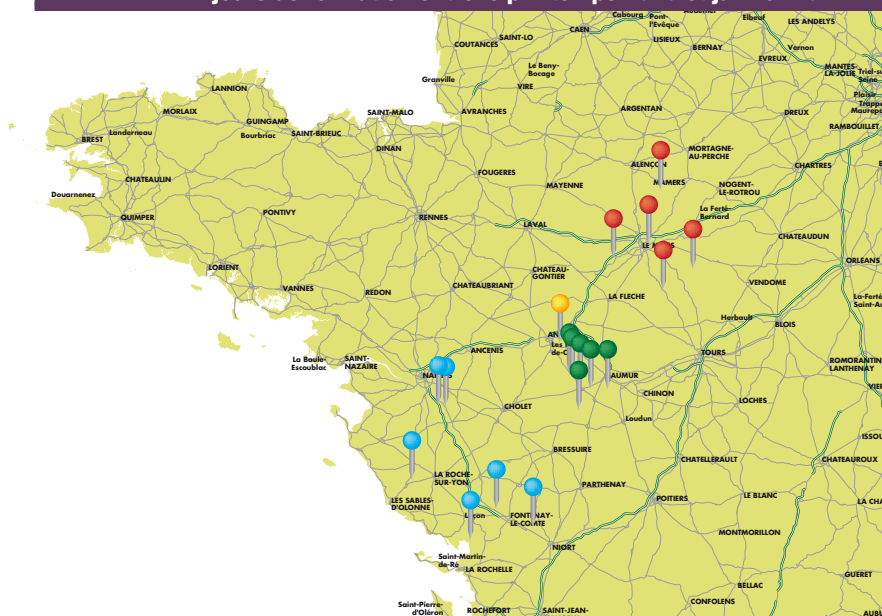
Néanmoins, la vision collective de l'AEI construite lors de la formation, a été formalisée dans une plaquette en vue de la transmettre largement afin d'inciter chacun à se mettre en réflexion dans un cadre de formation. ●

Adrien Boulet et Philippe Desnos
Trame

Karine Plestan
VIVEA

avec la collaboration de **Muriel Astier**
Trame

3 groupes d'agriculteurs de Vendée, Sarthe et Maine-et-Loire ont suivi 7 jours de formation entre le printemps 2010 et janvier 2011.



Source : document VIVEA de 4 pages de septembre 2011 intitulé « L'agriculture écologiquement intensive : formation d'un groupe d'agriculteurs expérimentateurs »

Pour en savoir plus

- <http://pardessuslahaie.net/frgeda-pays-de-la-loire> (rubrique « Nos actions »)
- <http://pardessuslahaie.net/trame> (rubrique « Nos thématiques »)