

Titre : « Apprivoiser les freins au changement pour accompagner les agriculteurs »

Description :

Le Réseau CIVAM bénéficie d'une longue expérience d'accompagnement des groupes d'agriculteurs. Ceux-ci se réunissent pour échanger autour de leurs expériences, leurs pratiques, leurs essais et leurs erreurs afin de s'entraider mutuellement dans le processus d'innovation, et d'appropriation, de nouvelles pratiques ou façons de faire.

Cette formation du réseau CIVAM s'orientait spécifiquement sur la thématique « Apprivoiser les freins au changement pour accompagner les agriculteurs ».

Objectifs de la formation

- Repérer ses propres stratégies face aux changements
- Comprendre le processus d'adaptation d'un individu au changement, de même que les résistances qu'il peut manifester
- Acquérir une démarche et des outils pour conduire un changement : se doter d'outils face aux changements que l'on accompagne
- Savoir se positionner face à des phénomènes de rejets et de résistances
- Être en capacité d'apprivoiser ces résistances

Programme

Les changements voulus, contraints, centraux ou périphériques auxquels nous sommes confrontés et les conséquences en termes de comportements et de motivations des individus. Les différentes étapes dans le processus de changement d'une personne et notamment la notion de déclic.

L'équation du changement : un outil simple pour aborder le changement sous un angle plus pertinent. Quatre positions face aux changements :

- innover
- anticiper
- s'adapter
- résister, avantages et inconvénients

Les résistances aux changements, leurs origines, leurs significations et leurs rôles. Comment les gérer :

- contrer ou apprivoiser ?
- changer soi-même ou changer l'autre ?
- trouver les "bénéfices" des résistances au changement
- utiliser freins et peurs comme alliés

Application à l'accompagnement de personnes en phase de changement : à partir de deux cas concrets, échanges et discussion approfondie.

Initiateur :

Réseau CIVAM (Centre d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural) - RAD (Réseau Agriculture Durable)

Éléments financiers :

Formation : coût 900 € (encadrement, déplacement, logement, nourriture)

Les frais de déplacement ont été pris en charge par le GAL Culturalité

Lieu:

Anger du 30 mai au 1^{er} Juin 2017

Acteurs :

Réseau Civam est un acteur de l'accompagnement des agriculteurs en France. Les Civams travaillent sur un territoire bien spécifique, un peu à l'instar des Groupes d'Action Locale ou des Parcs Naturels. Pour chaque Civam, des animateurs accompagnent plusieurs groupes d'agriculteurs d'un territoire. C'est l'initiative des agriculteurs de se rassembler en demandant le soutien d'un animateur salarié. Ensemble, ils définissent la fréquence des rencontres, le type de rencontres (échange, visite de terrain, intervenant), le contenu à aborder selon leurs

intérêts. L'animateur s'occupe d'organiser les rencontres, de faire venir les intervenants, d'organiser des formations sur base de leurs demandes. Les compétences d'animations sont bien développées.

Approche méthodologique :

Moyens pédagogiques et techniques mises en œuvre

- Apports théoriques, application concrète chez des agriculteurs par les participants, recherche de solutions
- Réflexions et échanges en groupes
- Support Paperboard et documents papiers (compte rendu en fin de formation)

Nature de la Bonne pratique :

Lors de cette formation, tout le questionnement s'articulait autour de : Comment accompagner au mieux les agriculteurs dans les changements auxquels ils doivent faire face ?

Penser le changement, c'est avant tout comprendre ce qui anime profondément la personne ou, au contraire, comprendre les raisons légitimes qui l'empêchent de changer. C'est oser lâcher un moment notre cadre de référence, notre mission, pour entrer dans un vrai dialogue avec la personne de manière à comprendre réellement ses enjeux actuels. Ensuite seulement il est possible de l'accompagner dans sa démarche et de discerner au mieux les terrains d'entente pour avancer ensemble vers le changement souhaité.

L'approche se base sur un questionnement subtil de l'agriculteur, la compréhension de ses motivations et de ses freins pour ensuite pouvoir avancer avec lui dans chacune des étapes du changement.

Pour ce faire les rencontres en ferme et les analyses à chaud sont essentiels pour renforcer cette cohérence d'action.

Résultats et impacts :

- Acquisition de compétences du chargé de mission agriculture au sein du GAL Culturalité.
- Transmission de ces connaissances acquises dans le cadre d'une restitution à l'ensemble des chargés de mission agriculture des GALs wallons dans le cadre d'une communauté de pratiques dédiée à l'agriculture.
-

Innovation et facteurs clés de succès :

- Accompagnement centré sur l'humain
- Développement de compétences de questionnement pour comprendre les freins au changement
- Outils d'analyse du discours pour comprendre la réalité de l'agriculteur et construire ensemble les étapes du changement

Contraintes :

- Différence du réseau civam en France ; il n'y a pas de structures homologues en Belgique
- La formation était essentiellement destinée à des animateurs Civam ; cela nous demande donc un travail d'adaptation pour traduire cela de manière cohérente au contexte wallon et aux missions des chargés de mission agriculture

Enseignements tirés :

Résumé de notes de formation

La posture de l'accompagnateur : écoute active, discipline du questionnement, entre dans la vision du monde de l'agriculteur, son point de vue, son idéal, ses préoccupations et sa stratégie

- Postulat.1 : mon interlocuteur a de bonnes raisons de dire ce qu'il dit, de penser ce qu'il pense, de faire ce qu'il fait. *À nous de le comprendre... il faut une écoute « précise »*
- Postulat.2 : mon interlocuteur a plus de compétences qu'il ne l'imagine, que je ne l'imagine. *Une vraie volonté de croire en lui (accompagnement sans fatalisme (« oh le pauvre... »))*

Le type changement influence la posture et la posture influence le changement

« Le changement c'est permettre à quelqu'un de comprendre quelque chose sous un autre angle » (exemple : une porte, c'est l'ouverture pour entrer dans une pièce, c'est un chef d'œuvre de charpentier)

« Le changement, c'est avant tout quelque chose qui se réalise dans la tête des gens »

« La situation ne change pas, c'est la vision qu'on a des faits qui évolue »

- **Changement « contraint »** (crise du lait, mise aux normes, réglementation) : le changement ne vient pas d'elle, la force vient de l'extérieur, elle crée une réaction intérieure (comme en physique), tout dépend ensuite comment la personne va réagir

Posture.1 : Opposition (résistance active - pour gagner du temps pour que le changement arrive le plus tard possible)

Posture.2 : Résistance (résistance passive - faire le mort quand on voit que le changement arriver malgré nous)

Posture.3 : Adaptation (contraint par le changement, il faut changer)

Objectif : le faire passer de l'opposition à l'adaptation.

« Je comprends votre position et votre façon de faire. A votre avis, ça peut durer combien de temps ? »

« Supposons qu'on soit dans 2 ans, comment vous comptez vous y prendre ? » (il faut le projeter dans la situation future, pour ne pas rester enlisé dans ses préoccupations, ensuite l'aider à penser les étapes)

- **Changement « souhaité »** : le changement vient de la personne, des tripes, pas de la tête, elle est motrice dans le processus, c'est volontaire

Posture.4 : Anticipation (prévoyance, opportunisme : prévoir le changement pour en saisir les opportunités)

Posture.5 (0.5%) : Innovation (chez moi ça va bien, on va pouvoir faire mieux, voir ailleurs, explorer, s'inspirer et ensuite l'adapter chez soi)

L'analyse du discours : formation sur l'écoute et le questionnement ; attitude de questionnement face aux mots « flous », mots « valises », analyse grammaticale, grille d'analyse du discours. *C'est une gymnastique de l'esprit pour rebondir sur les perches tendues...*

- Présentation de l'agriculteur et de la ferme : lui demander de nous expliquer qui il est, de présenter sa ferme, d'où il vient, ce qu'il fait aujourd'hui et vers quoi il va (passé, présent & futur).
- Analyse :
 - Voilà : le laisser parler librement jusqu'au « Voilà », ne pas le couper - **rebondir**
 - 3 premières minutes, il dit l'essentiel de ses enjeux & préoccupations - **à élucider**
 - Mots flous & mots valises - **à clarifier**

Exemple : Je manque de temps ; « combien de temps as-tu besoin ? »
J'ai besoin d'outils ; « Lesquels ? si tu as ces outils, qu'est-ce que ça te permettra de faire ? »

 - Analyse grammaticale : sous-entendu du *conditionnel* « j'aimerais bien, mais... », c'est qu'il y a une *envie mais il y a des obstacles, des préoccupations* qui l'empêchent de le faire – Lui faire décrire la situation, sa vision des choses, pour comprendre ce qu'il vit.

La discipline du questionnement autour des préoccupations et de l'idéal :

- Le faire parler de lui (confiance en soi, assurance,

La reformulation du discours pour s'assurer qu'on a bien compris

Louche d'estime « A chaque jour suffit sa peine » : comment les prendre là où ils sont pour continuer leur démarche de changement ? Il faut leur faire découvrir qu'ils ont déjà fait un pas ! Il faut toujours revenir sur l'histoire, sur ce qu'il a réussi.

- Se centrer sur la personne : faire en sorte qu'elle voit là où elle en est, où elle a avancé, les marges de progrès. Oui, il y a encore des marches à faire, mais ne pas regarder ce qu'il reste ; regarder en arrière ce qui a déjà été fait (*exemple du bébé, quand il fait 3 pas, on l'encourage, bravo ! En tant qu'adultes c'est la même chose*)
- Le changement doit venir de la personne, à son rythme : *es-tu satisfait ? t'envisage d'autres choses ?*
- S'il répond au conditionnel (focus) : *j'aimerais... quels sont les obstacles ?*

Besoins et préoccupations : « Je n'ai jamais entendu un agriculteur me dire, j'ai besoin de ça » ils ne formulent pas des besoins, mais des préoccupations, des problèmes. »

- *Passer de la plainte à la préoccupation* : la plainte est générale, sur laquelle personne n'a de main prise, la préoccupation est personnelle, vécue au quotidien
« Et chez toi ? » Pour voir là où il y a des marges de manœuvres
- *Passer de la préoccupation à la stratégie*

Durabilité :

Cette approche innovante de l'accompagnement au changement est porteuse de durabilité dans le secteur agricole car elle s'ancre un processus d'innovation sociale centrée sur l'humain, sur l'agriculteur qui est le principal moteur de la durabilité.

Reproductibilité:

Le contexte d'accompagnement des agriculteurs du réseau civam est vraiment très inspirant.

A nous d'adapter ces pratiques au contexte agricole wallon de par la spécificité culturelle du secteur agricole, des structures d'accompagnement et de l'environnement socioéconomique de notre territoire.

Conclusion :

Très riche acquisition de compétences et de connaissances, en s'inspirant de nos partenaires français qui bénéficient d'une longue expérience d'accompagnement d'agriculteurs innovants.

Contact :

Triest Quentin

Chargé de mission Agriculture 'Innovation & Communication'

0032 10 24 17 19

qt@culturalite.be

www.culturalite.be