

Les bonnes pratiques vivea

Juillet 2007 - n° 2



Sommaire

p.1 L'émergence d'un projet

Mobilisation de partenaires de l'emploi et de la formation pour accompagner les maraîchers nantais

p. 2 La formation-action

Recrutement, management, évaluation : une sensibilisation progressive à la gestion des ressources humaines

p.3 L'évaluation

Identification de nouveaux besoins pour de nouvelles formations

p.4. Les enseignements

Après 3 ans, des leviers et préconisations pour de nouvelles perspectives

p.5 Fiche pratique n°1

Constituer un groupe de travail multi-acteurs et construire la collaboration

p. 7 Fiche pratique n°2

La formation action : une démarche d'appropriation progressive

p.8 Fiche pratique n°3

Oser un projet global et définir un plan d'action concret

Des actions de formation à la gestion des ressources humaines en partenariat avec des professionnels

De 2004 à 2006, à la demande de la Fédération des groupements de maraîchers nantais (FGMN), cinq sessions de formation à la gestion des ressources humaines ont été organisées avec l'appui de VIVEA et du FAFSEA. En Pays de la Loire, ces actions ont concerné plus de 40 bénéficiaires, hommes et femmes et 34 entreprises de tailles différentes.

Face à l'importance de ce dispositif de formation sur un thème difficile, il a semblé important au FAFSEA et à VIVEA de conduire une évaluation pour apprécier les effets de la formation sur l'évolution des pratiques, d'une part, et pour favoriser la poursuite de la dynamique formation engagée avec la Fédération des maraîchers nantais, d'autre part.

Un autre objectif de cette évaluation était de mettre en évidence les pratiques transférables de collaboration avec des professionnels notamment, pour développer les dispositifs de formation dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'ambition de cette publication est de faire connaître les résultats de cette évaluation et d'encourager ce type de partenariat entre professionnels du monde agricole et acteurs du monde de la formation.

*Sylvie Bourgeais, directrice Ingénierie et formation VIVEA
et Sophie Coomans, conseillère VIVEA, délégation ouest*

L'émergence d'un projet

Mobilisation de partenaires de l'emploi et de la formation pour accompagner les maraîchers nantais

La formation à la gestion des ressources humaines dans le secteur du maraîchage nantais s'intègre dans un dispositif initié en 2002. Un groupe d'acteurs avait alors souhaité s'associer pour trouver ensemble des solutions qui permettent aux maraîchers, confrontés à des difficultés de recrutement, d'embaucher des salariés et plus particulièrement des chauffeurs d'engins.

De nombreux partenaires

Ce plan d'action partenarial, porté par la Fédération des groupements de maraîchers nantais, regroupait des acteurs de l'emploi (ANPE, Maison de l'emploi..), de la formation (FAFSEA, VIVEA) et les représentants des instances publiques (Direction départementale de l'emploi et de la formation professionnelle, DDTEFP, Service départemental de l'inspection du travail, de l'emploi et de la politique sociale agricoles, SDITEPSA).

Une stratégie et un plan d'action

Ce groupe d'acteurs, constitué en comité de pilotage, s'était appuyé sur les résultats d'une étude réalisée en mars 2003 par le FAFSEA. Elle portait sur le secteur légumier des Pays de la Loire. Elle mettait en évidence des besoins de formation et/ou d'accompagnement des dirigeants et des personnels d'encadrement en matière de gestion des ressources humaines (GRH). A partir de ces différents éléments, le groupe a défini un plan d'action partenarial au profit de l'emploi maraîcher ainsi qu'une stratégie d'action globale autour de trois axes de développement :

- la communication : valoriser les métiers verts et leur environnement de travail ;
- la gestion des ressources humaines : sensibiliser les maraîchers aux pratiques « RH » grâce à des groupes d'appui « GRH », de la formation « GRH » et des diagnostics « GRH » ;
- l'emploi : faciliter le recrutement à travers l'élaboration de fiches métiers et la mise en place de formations sur ce thème.

La formation-action

Recrutement, management, évaluation : une sensibilisation progressive à la gestion des ressources humaines

Alors qu'il s'agissait au départ de faire face à des difficultés de recrutement, les maraîchers ont exprimé, au fur et à mesure des sessions, des besoins complémentaires qui ont débouché sur l'organisation de formations à la gestion des ressources humaines dans lesquelles les notions de management et de stratégie d'entreprise avaient toute leur place.

1^{ère} étape : faire face aux difficultés de recrutement

Le recrutement de chauffeurs d'engins était apparu comme un besoin prioritaire. C'est à partir de ce premier élément que VIVEA et le FAFSEA ont travaillé sur un cahier des charges qui a débouché sur le lancement d'un appel d'offre commun. L'objectif général de la formation recherchée était le suivant : à partir du poste de conducteur qualifié

d'engins en maraîchage, former de façon pragmatique les chefs d'entreprise et les collaborateurs à la gestion des compétences de leurs salariés, dans la perspective de recrutement d'une main d'œuvre qualifiée et de mise en place de formation continue de salariés.

Il a ensuite été décliné en 4 objectifs :

- repérer les besoins en compétences actuelles et futures des conducteurs d'engins (gestion des compétences) ;
- intégrer le poste dans l'organisation du travail (organisation du travail et gestion des parcours professionnels) ;
- recruter (réseaux de recrutement, critères d'embauche) ;

- accueillir les nouveaux salariés (intégration).

La première session qui s'est déroulée au début de l'année 2004 a eu de bons résultats et la fiche de poste du conducteur d'engin a été rédigée (cf. encadré p.4). Cela a permis de mettre en place une nouvelle formation qualifiante à la « conduite d'engins en maraîchage » pour les salariés, et de proposer parallèlement deux autres sessions avec de nouveaux supports : l'une concerne les postes de « responsable d'équipe » (janvier et février 2005) et l'autre les « ouvriers de conditionnement » (octobre et novembre 2006).

Ces trois sessions ont regroupé 34 participants et ont été animées par le CFPPA Jules Rieffel de Nantes.

Au fur et à mesure de l'avancée des différentes activités du plan d'action partenarial, les demandes des maraîchers se sont précisées et ont été formulées, non plus essentiellement en termes de « faire face aux difficultés de recrutement », mais, en termes d'intégration de la fonction ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise. Lors de la 3ème session, les objectifs ont été ainsi reformulés par les maraîchers présents :

- définir les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- définir la répartition des tâches de façon formalisée, voire mettre en place une nouvelle organisation avec des délégations de tâches ;
- valoriser les compétences des individus par une reconnaissance des acquis et permettre une progression ;
- recruter sur des profils de poste et des besoins analysés ;

- gérer dans le temps les compétences pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise ».

2^{ème} étape : intégrer la fonction « ressources humaines » dans la stratégie de l'entreprise

En 2006, la formation-action se poursuit avec la mise en place d'une nouvelle formation animée par Cap Formation. Il s'agit alors d'aborder la gestion des ressources humaines par l'explicitation et la mise en pratique de notions telles que :

- le management : autodiagnostic, style, rôle de l'encadrement de proximité, motivation et outils de fidélisation ;
- le recrutement : enjeu, analyse et fiche de poste, les étapes de l'entretien de recrutement, la conduite d'entretien, l'intégration et l'accompagnement, rôle de l'encadrement de proximité ;
- l'évaluation : mise en place d'entretien professionnel, formation de l'encadrement de proximité, conduite et conclusion d'un entretien d'évaluation.

Cette formation a été renouvelée une fois, un troisième groupe devant être initié à la fin de l'année 2007.

Ainsi, de 2002 à 2006, avec la contribution active des acteurs, les maraîchers sont passés d'une action de formation « contrainte » par les difficultés de recrutement à une véritable stratégie de changement. Ils sont passés d'une démarche « réactive » (face à une difficulté) à une démarche « pro-active » (construite autour des enjeux de développement et de valorisation de la filière).

L'évaluation des formations-actions

Identification de nouveaux besoins pour de nouvelles formations

L'évaluation, confiée à un consultant FAFSEA et à Trans-Formation, a été réalisée à partir d'entretiens semi-directifs auprès de l'ensemble des personnes qui ont participé aux sessions, des principaux acteurs de la formation et auprès du coordi-

nateur Emploi et GRH de la Fédération des groupements de maraîchers nantais. Elle a notamment permis de repérer les acquis des stagiaires. Sensibilisés à la problématique « ressources humaines », ils ont acquis de nouvelles compétences et maîtrisent de nouveaux outils.

Une sensibilisation aux thématiques « ressources humaines »

Les maraichers ont dit de cette formation qu'elle « correspond à l'idée qu'ils se font de la gestion des ressources humaines, que c'est une approche professionnelle et intéressante qui a permis beaucoup d'échanges... », « On a mis le doigt sur quelque chose dont on peut comprendre l'importance » qui permet une posture différente « On est dans une phase de changement de culture du management par rapport à nos aînés » et qui génère des « envies ».

Les difficultés de la mise en application

Cependant le passage à la mise en œuvre opérationnelle demande une attention particulière. Les acquis et/ou les notions abordées ne sont pas directement applicables dans l'entreprise (sauf pour les entreprises qui sont en démarche qualité et/ou qui ont une certaine taille). En effet les notions appréhendées le sont souvent aux travers d'exemples issus d'autres secteurs. Il ne s'agit pas de reproduire quelque chose mais bien de pouvoir inventer à partir de ces exemples et de trouver ses propres solutions. Il y a donc une attente en termes d'accompagnement dans la pratique quotidienne. Celui-ci est d'autant plus important que la mise en œuvre d'une nouvelle pratique représente un véritable changement.

Pour illustrer ces difficultés, l'exemple le plus éclairant est celui de « l'entretien annuel d'évaluation ». Les stagiaires ont compris l'intérêt de cet entretien (meilleur suivi des compétences, reconnaissance et valorisation du travail, précision et ajustements des objectifs, gestion de carrière et fidélisation...) ; cependant sa mise en œuvre « *bouscule* » la pratique traditionnelle de conduite de l'entreprise familiale et éveille des « *crain*tes ». Le type d'accompagnement adéquat pour opérer

ce passage reste à préciser. Plusieurs modalités ont été évoquées : tutorat inter-entreprises, groupe d'échanges thématiques, coaching...

De nouveaux besoins identifiés

La formation a également mis en évidence de « nouveaux besoins ». Ceux-ci s'expriment autour des questions relatives à la gestion sociale, au droit du travail, à l'organisation du travail et à la gestion du temps, à la formation de l'encadrement intermédiaire en articulation avec la formation des dirigeants, à la conduite du changement et du développement, à la communication avec les différents interlocuteurs au sein de l'entreprise et à l'extérieur... etc. En fait, les thématiques proposées sont plus ou moins connues ou ont déjà été abordées. Ce qui semble le plus important dans cette demande des maraichers, c'est de pouvoir se réapproprier ces notions pour qu'elles deviennent opérationnelles au service de la stratégie de l'entreprise. Autrement dit, il s'agit de se former pour découvrir le lien entre ces notions et leurs contributions au projet d'entreprise.

La fiche de poste

La fiche de poste (support à la formation-action) est un outil apprécié qui répond à deux interrogations des maraichers : les difficultés de recrutement d'une part et le besoin de clarifier les compétences recherchées d'autre part : « *on sait mieux sur quelle base recruter un collaborateur* », « *on sait plus précisément les profils que l'on recherche* ». La fiche de poste, comme la fiche métier, sont des références devenues communes aux entreprises. Cependant les maraichers s'interrogent sur le moment adéquat pour rédiger une fiche de poste : Est-ce au cours d'une formation ? Est-ce au sein d'un groupe de travail filière ?

Les enseignements

Après 3 ans, des leviers et préconisations pour de nouvelles perspectives

L'évaluation a été conduite de manière participative sous la forme d'une lecture croisée des avis des différents acteurs. Aussi, au-delà de l'évaluation proprement dite, les évaluateurs ont pu identifier des leviers, et soumettre des préconisations, éléments de réflexion qui ont été restitués aux acteurs. En effet, seuls les acteurs ont le pouvoir de

décision et peuvent envisager de remettre sur le métier tout ou partie de ces préconisations. Trois axes sont ressortis, ils ont été formalisés dans ce document sous la forme de fiches pratiques (cf. p. 5 à 8) pour faciliter leur transfert.

Constituer un groupe de travail multi-acteurs et construire la collaboration

La formation à la gestion des ressources humaines fait partie d'un plan d'action partenarial, porté par les maraichers, regroupant des acteurs de l'emploi, de la formation et les représentants des instances publiques. Ce projet multi-acteurs a permis de lister quelques éléments favorables à l'établissement d'un partenariat efficace.

Les atouts du projets partenarial

L'action multi-acteurs permet de répondre à des problématiques « complexes » dans le sens où la résolution d'un problème ne repose pas sur le travail d'un seul acteur, mais sur le travail d'un groupe d'acteurs aux compétences complémentaires.

Le projet partenarial est plus qu'un accord de principe, il s'agit de définir en commun le problème et les solutions envisagées, les objectifs à atteindre, le contenu du travail de chacun des partenaires, les modalités de fonctionnement en partenariat, les moyens d'information/communication.

Pour entamer une collaboration, il est nécessaire d'identifier et de préciser la place et la mission de chacun des acteurs, de recenser les moyens, de décrire les pratiques de chacun au regard de l'objectif commun à atteindre. Chaque acteur doit être capable de se projeter dans les étapes du projet. Il est aussi nécessaire de préciser sur quoi repose la complémentarité et la posture de chaque acteur : Est-ce que l'organisme que je représente est : « accompagnateur ? Cofinanceur ? Décideur ? Réalisateur ? Copilote ? etc. »

L'appui apporté par VIVEA et le FAFSEA

Au cours de ce dispositif, VIVEA et le FAFSEA, se sont positionnés en appui au projet des maraichers pour préciser le besoin de formation, rédiger les cahiers des charges et lancer les appels d'offres, organiser la sélection des organismes de formation à partir de l'élaboration de grilles aux critères communs, participer aux instances de pilotage du dispositif, organiser le bilan de chaque session et l'évaluation de 3 années de formation à la gestion des ressources humaines. Ce travail s'est fait en étroite collaboration avec le conseiller emploi/GRH de la FGMN (Fédération des groupements de maraichers nantais) qui a assuré en permanence le lien entre les orientations politiques (les responsables de la FGMN) et l'opérationnel (les acteurs qui réalisent les différentes activités du projet).

Toutes les procédures ne peuvent pas être communes et similaires. Par exemple, bien que l'action concerne des chefs d'entreprises (ou des personnes déléguées par eux), les modalités de financements restent différentes selon les statuts des contributeurs (non salariés pour VIVEA et salariés pour le FAFSEA). Mobilisé par le projet commun, chacun a pu oublier cette différence.

Intégrer les représentants professionnels

A chacune des étapes, il est opportun d'être vigilant en intégrant les différents partenaires. Il est important que les représentants professionnels participent aux décisions.

Cette co-construction semble essentielle pour établir une communication commune explicite des objectifs et du contenu de la formation. La contribution des professionnels permet une communication plus lisible sur la place et le rôle de la formation parmi les autres activités du dispositif ; elle peut permettre aux maraichers de mieux situer leurs objectifs respectifs. Ce point est cependant à améliorer ; les maraichers ont eu parfois une impression de malentendu « *par rapport à l'énoncé on s'attendait à autre chose* » et suggèrent la diffusion d'un contenu détaillé pour « *mieux connaître...et pour savoir à quoi on s'inscrit* ».

La formation-action : une démarche d'appropriation progressive

La formation à la gestion des ressources humaines, n'est qu'une partie du plan d'action global défini par les maraîchers. Sa mise en œuvre est donc d'autant plus importante qu'elle s'inscrit dans le cadre d'une action plus large. En ce sens elle doit contribuer au changement de pratiques en maintenant la cohérence avec les autres activités du plan d'action (conseil, échanges..).

Dans ce dispositif, la formation-action semble être une méthode adaptée :

Qu'est-ce qu'une formation-action ?

Mettre en œuvre une formation-action est un travail sur la durée, qui va bien au-delà des sessions proprement dites et qui implique les différents acteurs. La formation-action est une démarche d'appropriation progressive au sens de faire sienne les différentes notions et de les inscrire dans les pratiques. Passer de la formation à la mise en pratique nécessite une forme d'accompagnement.

Dans un dispositif global, la formation-action s'adresse à trois niveaux d'attente : l'individu (ses compétences), le projet d'entreprise (l'amélioration de la gestion) et la filière (les enjeux de son développement).

Un engagement de formation-action inscrit dans le temps nécessite de se doter de moyens pour suivre l'évolution de la demande :

- réfléchir et définir dès le début du projet les résultats attendus par les différents acteurs ;
- proposer et réaliser des évaluations « chemin faisant » centrées sur l'atteinte d'objectifs concrets afin d'ajuster et de faire évoluer le dispositif de formation.

S'appuyer sur l'expérience des stagiaires

L'enjeu de la formation-action est double : d'une part former et, d'autre part, modifier les pratiques ; il s'agit donc pour le stagiaire, de maîtriser des notions qui lui permettent de comprendre, et de faire le lien avec sa pratique. Dans le choix de l'organisme, une attention particulière doit être portée aux qualités du formateur. Face à ce double enjeu, il doit savoir construire ses apports en s'appuyant sur l'expérience des stagiaires « avec des exercices et des mise en situation, des jeux de rôle... se mettre à la place de l'autre... c'est plus parlant... ». Les maraîchers ont précisé ces qualités : « l'animateur s'adapte aux personnes...il a pris le temps de travailler avec 2 ou 3 personnes sur des projets personnalisés... recherche avec nous, analyse, fait réagir...un intervenant formé à l'écoute... » L'approche ne peut pas être « trop théorique... trop scolaire ».

Des programmes construits progressivement

La méthode de la formation-action a permis de proposer une offre de formation adaptée aux problématiques du secteur maraîcher et à sa stratégie, et plus précisément sur la manière dont les maraîchers définissent leurs besoins et sur la façon dont ils envisagent les solutions. Entre la première et la troisième session les demandes ont été précisées et les contenus ont été adaptés. Les bilans de fin de session réalisés à partir d'un « questionnaire standard », ont permis « à chaud » d'apprécier l'intérêt et la satisfaction des stagiaires sur l'organisation, le contenu et la méthode et d'exprimer des « propositions ». ils pourraient être enrichis par un questionnaire spécifique liés aux objectifs particuliers de chaque session. Plus que proposer un programme de formation, VIVEA et le FAFSEA ont progressivement construit avec les maraîchers, tant en amont que pendant le déroulement du dispositif, une démarche de formation-action sur du long terme (5 sessions sur 3 années) ; ils poursuivent encore actuellement le dispositif de formation-action.

Répondre aux attentes de la filière, des entreprises et des stagiaires

Le projet global, dont la formation-action fait partie intégrante, met en évidence les différents niveaux d'attente et leur diversité selon que l'on se place du point de vue du stagiaire, de l'entreprise, de la filière. Là encore, l'intervenant doit pouvoir s'adapter, c'est à dire, permettre une compréhension globale et ainsi répondre aux attentes de la filière, individualiser ses propositions pour répondre au projet de chaque entreprise et aux modes d'apprentissage de chaque stagiaire.

Oser un projet global et définir un plan d'action concret

Au total, plus de 40 entreprises ont été concernées par cette formation et la mobilisation reste importante encore aujourd'hui. Plusieurs éléments ont été évoqués par les stagiaires pour expliquer ce phénomène. La mise en place d'un « projet global » semble être un élément déterminant.

Qu'est-ce qu'un projet global ?

Le projet global est une action stratégique et prospective sur du long terme conduite en plusieurs phases distinctes. Piloter un projet c'est piloter une série d'actions concrètes qui concourent à la réalisation des objectifs. Pour les acteurs, il s'agit de savoir se repositionner dans chacune des nouvelles phases face à des enjeux précisés. Produire du changement et créer de la conviction passe par une étape de valorisation et de visibilité des acquis. Ainsi ce qui apparaît comme « une contrainte » peut devenir un levier.

Mobiliser les entreprises dans une démarche de formation

Les entreprises participent parce que le projet de formation contribue et s'intègre dans le projet de développement de la filière locale. Les maraîchers se sont dotés d'une stratégie et ont constitué un « groupe pilote » d'entreprises associées aux travaux ; elles contribuent à la mobilisation en étant elles-mêmes actives. D'autre part, le conseiller emploi/GRH de la Fédération des groupements de maraîchers nantais (FGMN) s'est fait le relais auprès des entreprises de la stratégie globale et de ses applications concrètes. Par la suite, le bouche-à-oreille a fonctionné : « *quand il y a quelque chose de bien, ça se sait vite* ».

Pour expliquer la mobilisation, deux autres arguments sont évoqués : le projet global correspond bien aux problématiques de chaque entreprise et les stagiaires souhaitent développer leurs compétences (intérêt personnel).

Construire une stratégie globale

La définition d'une stratégie globale multi-acteurs qui donne à chacun l'occasion de vérifier concrètement sa pertinence dans l'action, le rôle du groupe d'entreprises pilote et du conseiller emploi / GRH ont été en parallèle des leviers essentiels.

Il reste cependant des étapes à franchir, l'évaluation a mis en évidence la nécessité de poursuivre cette stratégie selon plusieurs axes :

- le premier axe concerne les 40 entreprises participantes : pour elles, il s'agit de **rendre opérationnels les apports de la formation** et d'entrer dans la phase d'accompagnement, voire d'approfondir certaines notions, d'accéder aux différents outils proposés dans le dispositif global, de former les collaborateurs (l'encadrement intermédiaire) ;
- le deuxième axe concerne le redéploiement auprès des entreprises qui n'ont pas encore participé ; les modalités restent à définir. Les maraîchers ont évoqués l'idée d' « un parcours de progression des compétences » ;
- Enfin pour la Fédération des maraîchers, il s'agit de maintenir ce cap de changement . Prendre le temps de valoriser les acquis afin de rendre accessibles et compréhensibles les différentes activités du dispositif global expérimentées auprès de quelques entreprises cibles. Prendre le temps de communiquer sur le changement ; c'est-à-dire communiquer sur le passage, en train de s'effectuer, d'une logique essentiellement technique et économique à une logique qui intègre la gestion de la ressource humaine.

Oser un projet global et définir un plan d'action concret

La contribution de VIVEA dans ce type de projet : une aide calibrée en fonction des besoins des professionnels.

Au-delà du financement de la formation des chefs d'entreprise, VIVEA a apporté un appui aux maraîchers nantais en participant activement à l'émergence, à l'élaboration et à l'évaluation de ce projet de formation. Plus généralement, les conseillers formation VIVEA, en partenariat avec le FAFSEA, lorsque des salariés sont concernés, peuvent apporter un appui aux professionnels dans :

- l'analyse du contexte professionnel et des évolutions nécessaires des pratiques professionnelles ;
- la formalisation des besoins de formation des chefs d'entreprise qui en découlent ;
- la rédaction du cahier des charges formation ;
- la recherche d'un organisme de formation capable de répondre à la demande en organisant, si nécessaire, un appel à projet ;
- la participation au bilan et à l'évaluation de la formation.

Ce travail doit être réalisé en grande proximité avec les représentants d'une filière ou d'un groupe de professionnels demandeurs. Il se traduit par une phase d'écoute, d'analyse et de formalisation. A chaque étape importante, les professionnels doivent valider la demande et le projet de formation ne peut se dérouler sans leur implication.

Les citations qui apparaissent dans le document sont des commentaires recueillis au moment de l'évaluation.

VIVEA accompagne le développement des compétences des entrepreneurs du vivant tout au long de la vie. VIVEA :

- ◆ finance la formation ;
- ◆ oriente la politique de formation ;
- ◆ développe et assure la promotion de la formation ;
- ◆ améliore l'adéquation entre l'offre et les besoins ;
- ◆ développe la prospective, l'innovation et l'expérimentation.

En 2006, VIVEA a financé la formation de 85 000 stagiaires.



Directeur de la publication : Jean-Jacques Loussouarn

Responsable éditoriale et secrétaire de rédaction :

Cécile Ghiringhelli

Rédactrice : Christinne Jarry Dessis, Trans-Formation

Maquette : Cavida Lamour

www.vivea.fr

VIVEA, délégation ouest

9, rue André Brouard

49100 ANGERS

Tél. : 02.41.21.11.34

Fax : 02.41.21.11.35

contactouest@vivea.fr