

# Accompagner

*un collectif d'agriculteurs  
en transition agro-écologique*

# COTRAE

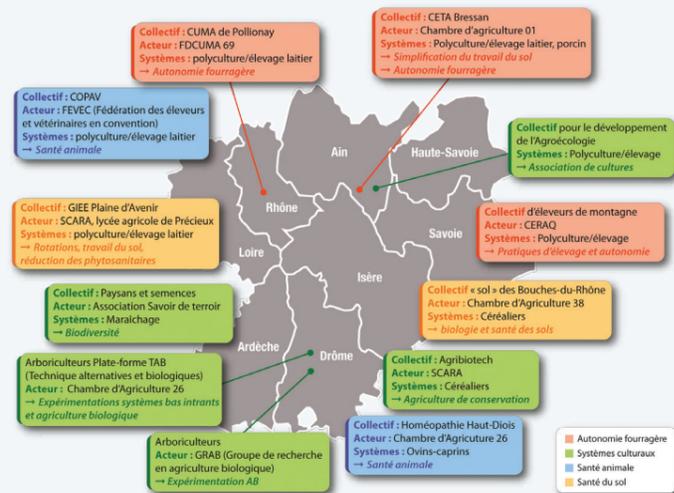
## Collectifs agricoles en Transition Agro-Écologique

On observe aujourd'hui l'émergence ou un regain de collectifs d'agriculteurs qui s'organisent pour échanger, produire et innover ensemble afin de construire des connaissances adaptées à leurs conditions locales et œuvrer pour une transition vers l'agro-écologie.

Ce projet s'est inscrit dans le programme PSDR 4 (Pour et Sur le Développement Régional) de 2016 à 2019. Le partenariat d'acteurs et chercheurs en agronomie et en sociologie a travaillé sur trois questions :

- Comment fonctionnent des collectifs en transition vers l'agro-écologie ?
- Comment sont accompagnés ces collectifs ?
- Comment et sur quoi expérimentent ces collectifs ?

Les travaux du projet COTRAE se sont ancrés sur une douzaine de collectifs agricoles, c'est-à-dire des groupes d'agriculteurs éventuellement associés à d'autres acteurs du territoire ainsi qu'à des accompagnateurs. La diversité des collectifs, de leur objet et de leur implication (support d'enquêtes ; suivi d'expérimentation ; échanges d'expériences ; retour sur les résultats produits...) a fourni un champ d'investigation large.



Une vidéo vous permettra d'avoir une première idée des résultats du projet. Elle est consultable sur le site COTRAE ainsi que toutes les ressources produites et les partenaires.



# Sommaire

## ACCOMPAGNER LA TRAE

p 5

### 1 La Transition agro-écologique (ou TRAE)

p 6

1.1 La TRAE selon COTRAE

p 6

1.2 Le collectif comme accélérateur de la TRAE

p 7

1.3 Un processus d'innovation tourbillonnaire

p 7

### 2 Les collectifs aujourd'hui

p 9

2.1 Repérer les signes d'une transition agroécologique

p 9

2.2 L'engagement des agriculteurs dans le collectif

p 10

2.3 Des fonctionnements qui articulent engagements, activités et ressources

p 10

### 3 Faire évoluer sa posture pour accompagner ces collectifs

p 13

## ACCOMPAGNATEUR DE LA TRAE, UN MÉTIER

p 15

### 1 Se positionner comme accompagnateur

p 17

1.1 Contractualiser avec le collectif en TRAE et ses partenaires

p 17

1.2 Aider le collectif à se « re connaître »

p 17

1.3 Créer de l'engagement dans le collectif

p 18

### 2 Accompagner dans un processus tourbillonnaire

p 19

2.1 Faciliter le fonctionnement du collectif

p 19

2.2 Formaliser pour capitaliser

p 19

2.3 Oser la créativité

p 19

2.4 Centrer son action sur le processus d'apprentissage collectif

p 20

### 3 Carte d'identité d'un expert facilitateur

p 21

3.1 Offre de poste imaginée par le GEP

p 21

3.2 Ce que nous retenons dans le métier d'accompagnateurs de collectifs

p 22

## ALLER VERS UNE ORGANISATION APPRENANTE

p 23

### 1 Une « organisation apprenante » qu'est-ce que c'est ?

p 25

### 2 Les grands principes de l'organisation apprenante et leurs applications

p 26

### 3 Comment rendre les activités collectives plus apprenantes ?

p 28

### 4 Faire reconnaître son activité de facilitateur de la transition et lui donner du sens

p 33

# Sommaire

<b>ANNEXES/ FICHES OUTILS</b>		<b>p 35</b>
1	Contrat	p 36
2	Leadership	p 40
3	Frontières	p 42
4	Structuration du temps	p 44
5	Valeurs	p 46
6	Vision	p 48
7	Définir un objectif	p 50
8	Dramaturgie	p 52
9	Le cadre en question	p 54
10	Feedback	p 56
11	Créativité	p 58
12	Capitalisation	p 60

Depuis le début du projet, une démarche originale de co-production de connaissances, entre accompagnateurs de groupe et chercheurs s'est mise en place. Un groupe d'échanges de pratiques\* (GEP), entre accompagnateurs en a été la principale composante.

Le GEP a permis d'avancer sur :

- La compréhension de la transition agro-écologique telle qu'elle est vécue par les accompagnateurs
- Le fonctionnement des collectifs et leur façon de produire des connaissances
- Les conséquences sur le métier de l'accompagnement de collectifs en TRAE, notamment sur l'accompagnement au changement.

Le GEP a eu pour vocation à la fois d'être au service des accompagnateurs pour les aider « chemin faisant » et, de produire des connaissances sur ce métier en transition. Ce guide est le fruit d'un travail collectif et de cette ambition partagée.

\* Cf. article *Travaux-et-Innovations* numéro 258, mai 2019, page 25 : « Le groupe de codéveloppement professionnel ».

## Partie 1 **ACCOMPAGNER LA TRAE**

# 1 La Transition agro-écologique (ou TRAE)

## 1.1 La TRAE selon COTRAE

La transition agro-écologique (TRAE) repose sur la transformation des systèmes de production agricole valorisant les processus écologiques et les fonctions des écosystèmes. S'engager dans une démarche de transition agro-écologique nécessite de mettre en œuvre des **changements** qui peuvent être importants à l'échelle du système d'exploitation (nouvelles pratiques, nouveaux équipements, nouvelles compétences) et qui s'appuient sur des **innovations**, existantes ou à trouver, ceci aussi bien sur le plan technique, organisationnel que partenarial.

La dynamique de changements inhérente à la TRAE repose le plus souvent sur un **apprentissage progressif** (processus essais/erreurs/capitalisation), conduit sur le temps long et le plus souvent dans un cadre collectif qui permet à chacun d'apprendre des autres et avec les autres et d'aboutir à une production, en situation d'action, de **connaissances locales et partagées**.

A la différence d'une démarche de gestion de projet classique, à savoir relativement linéaire, planifiée, la TRAE relève donc plus d'une **dynamique sociale et technique d'innovations** dont la recherche et la mise en œuvre rencontrent souvent des difficultés majeures liées à :

- **L'incomplétude des connaissances**, notamment en matière de fonctionnement des agrosystèmes
- **La complexité des processus** à activer et qui nécessitent de développer une vision globale basée sur une approche multicritères et de nécessaires changements d'échelle (de la parcelle au territoire) ainsi que de mobiliser de nouveaux partenaires (réseaux d'acteurs au sein des territoires)
- **L'incertitude** dans la mesure où l'on s'engage sur un chemin dont on ne connaît pas la fin, où les réponses appellent le plus souvent de nouvelles questions et où il est difficile de prévoir toutes les conséquences économiques, environnementales et sociales des changements que l'on met en œuvre.

Selon les accompagnateurs des collectifs de COTRAE, **la TRAE est d'abord un processus de questionnement et d'apprentissage sur les pratiques et sur leur place au sein d'un système de production. La TRAE ne peut pas se résumer à un catalogue de pratiques (ou d'objets techniques).**

## 1.2 Le collectif comme accélérateur de la TRAE

S'engager dans la TRAE suppose donc d'accepter de se **remettre en question** et **d'oser tester** de nouvelles façons de faire, quitte à parfois apprendre de ses erreurs. C'est aussi « ouvrir de nouvelles perspectives au métier », une envie de « faire autrement », d'être à l'écoute des demandes de la société, de produire de manière plus économe, de préserver l'environnement et d'être plus en harmonie avec la nature.

Le fonctionnement en collectif permet ce questionnement réflexif et croisé entre pairs. C'est un moyen d'évaluer les risques et de se rassurer donc un moyen de stimuler l'engagement des agriculteurs. Le collectif permet de se rattacher à son environnement local pour trouver des solutions relativement personnalisées. Enfin c'est aussi en collectif que les agriculteurs partagent leurs envies, créent une dynamique positive pour aller plus vite vers leurs projets de changement. Il est alors important de disposer d'une **animation spécifique** pour favoriser la mutualisation de connaissances, la créativité et aussi pour mobiliser des expertises et des partenariats selon les besoins.

Pour les agriculteurs, ce fonctionnement en collectif nécessite une **posture particulière** dans la mesure où les connaissances produites et les changements à opérer sont co-construits. Cela suppose pour chacun d'accepter le questionnement de ses savoirs et de ses pratiques.

Pour les accompagnateurs, il s'agit, non pas de transmettre des connaissances « toutes faites », mais, avant tout de permettre un cheminement du collectif dans une **progression « pas à pas »**. Ainsi sont mobilisés des savoirs, pas toujours stabilisés, qui peuvent parfois interpeller le sens du métier, l'identité professionnelle des agriculteurs et des techniciens qui les accompagnent.

## 1.3 Un processus d'innovation tourbillonnaire

La TRAE est d'abord un processus de changement, d'innovation. C'est un processus d'apprentissage qui se fait par une succession d'essais-erreurs. L'innovation n'est pas seulement contenue dans de nouveaux outils, de nouvelles techniques, de nouveaux objets conçus dans des laboratoires, c'est la trajectoire de personnes qui vont chercher, essayer, trouver mais aussi se tromper, revenir en arrière, recommencer ou abandonner mais toujours apprendre. Les nouvelles techniques ne sont pas diffusées, elles sont adaptées, retravaillées, traduites pour être mises en œuvre dans une situation concrète et singulière. **L'innovation est cette succession de traductions** qui mobilise toujours **plus de personnes**, qui intègre **de plus en plus d'objets** et qui souvent ouvre de plus en plus de questions. Comme un tourbillon qui grossit et qui embarque sans savoir exactement quel sera le point d'arrivée.

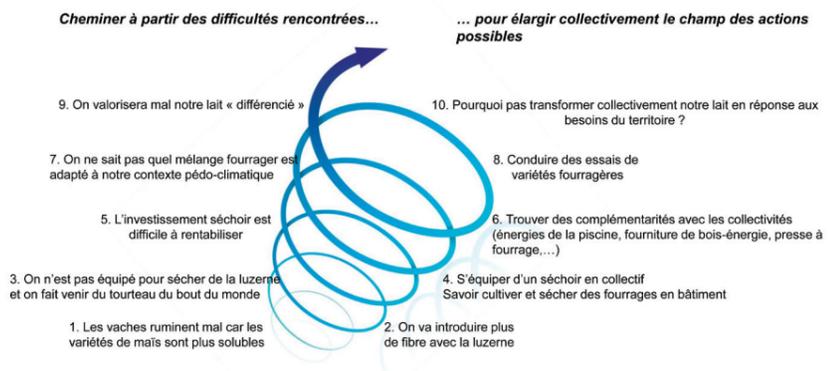
## 2 Les collectifs aujourd'hui

S'engager dans une TRAE, c'est accepter de s'engager dans une situation incertaine donc de prendre des risques. C'est vrai pour les agriculteurs et pour ceux qui les accompagnent sur ce chemin. Les incertitudes sont de plusieurs ordres :

- **Agronomiques** : les processus écologiques et les fonctions des écosystèmes ne sont pas parfaitement connus. Les interactions entre les organismes vivants sont complexes, sensibles aux situations locales et peu prédictibles. Comment contrôler par exemple les interactions entre un couvert et une culture ?
- **Techniques** : est-ce que mon matériel va me permettre de détruire un couvert ou de semer sans travailler le sol ? Comment favoriser les carabes sans favoriser aussi les limaces dans la parcelle ?
- **Économiques et financières** : liées aux charges, aux rendements
- **Sociales** : qu'est-ce que vont penser les voisins si mon champ est sale ? Que vont dire mes associés si le rendement baisse ? Comment va réagir la laiterie si on décide de ne plus livrer l'intégralité de notre production ?

Le groupe permet de se rassurer sur certaines de ces incertitudes. Une personne ne s'engagera pas si toutes ces incertitudes sont présentes en même temps ; il faut se sentir soutenu d'un côté pour accepter le risque d'un autre.

### Exemple de la CUMA de Pollionnay



Voir la vidéo de **COTRAE** dans laquelle le trésorier de la CUMA raconte l'histoire de ce tourbillon :

[www.cotrae-aura.fr](http://www.cotrae-aura.fr)

Contrairement à l'image classique d'un collectif en agriculture, l'expérience de COTRAE nous a montré que les collectifs ne sont pas des groupes aux frontières bien tracées dont les accompagnateurs pourraient établir la liste des membres. Et ce, même au sein des collectifs qui ont une existence formelle (avec le paiement d'adhésions par exemple). Du point de vue de leurs accompagnateurs, les collectifs ressembleraient plutôt à des nébuleuses organisées autour d'un noyau plus dense. Ils sont difficiles à saisir et fonctionnent tous différemment.

### 2.1 Repérer les signes d'une transition agroécologique

Les agriculteurs des collectifs de COTRAE ne se disent pas engagés dans une TRAE mais mettent plutôt en avant un certain nombre d'objets sur lesquels ils travaillent et qu'ils relient (ou pas) à l'idée de TRAE :

- L'introduction de couverts végétaux, la diversification des rotations, l'achat de matériels de travail du sol sans labour en vue d'améliorer la fertilité des sols
- La culture de légumineuses pour une plus grande autonomie fourragère
- Des méthodes de soins alternatives (homéopathie et aromathérapie) pour gérer la santé des animaux
- Des variétés anciennes à conserver et à valoriser
- Des méthodes de lutte alternative contre les bio-agresseurs en arboriculture.

Le souci de diminuer l'usage des intrants (engrais et phytosanitaires) est généralement sous-jacent aux projets liés au sol ou même à l'autonomie fourragère. Les collectifs qui travaillent sur des objets tels que la valorisation de variétés anciennes, l'homéopathie ou l'agriculture biologique sont amenés à porter une attention particulière aux processus écologiques singuliers et/ou aux interactions entre l'agro- et l'écosystème. Mais d'autres objets qui mobilisent les collectifs ne sont pas en soi spécifiques d'une TRAE. Ils le deviennent lorsqu'ils acquièrent la capacité d'entraîner l'agriculteur dans un nouveau questionnement qui va mettre en jeu d'autres objets (le tourbillon !). Par exemple l'obligation d'implanter un couvert en hiver amène certains à questionner les avantages qu'ils peuvent tirer de ce couvert et à allonger leur rotation et faire évoluer leur travail du sol. Pour d'autres non, la mise en place d'un couvert ne générera pas de nouveau questionnement.

C'est l'intérêt partagé sur certains objets de travail qui fait collectif. Le fonctionnement du collectif ne repose pas forcément sur un engagement partagé dans une TRAE ou les valeurs qui pourraient lui être associées.

Pour aller plus loin, voir l'interview de **Véronique Lucas**, projet CAP VERT, l'agroécologie est-elle silencieuse ?

<https://www.youtube.com/watch?v=olL6o17EgEI>

## 2.2 L'engagement des agriculteurs dans le collectif

Les accompagnateurs se plaignent de l'attitude de nombre d'agriculteurs venant « en consommateur » chercher un service dans un collectif et peu enclins à un engagement avec une prise de responsabilités dans le fonctionnement du collectif. Ils ont des difficultés à pérenniser un noyau dur avec lequel collaborer. Ce constat fait écho à l'analyse faite par Jacques Ion de l'évolution des modes d'engagement dans la société en général (Cf. encadré).

Avec cette approche, deux modes d'engagement se distinguent :

- Un « engagement post-it » ponctuel, plutôt dans une logique utilitariste (recherche ou échange de services) et laissant la question des valeurs hors champ de l'engagement
- Un « engagement timbre » de plus long terme, d'adhésion à un projet et partageant des valeurs.

\* **Antoine Doré,**  
**« Jacques Ion,**  
**S'engager dans une**  
**société d'individus »,**  
Lectures [En ligne],  
Les comptes rendus,  
2012, mis en ligne le 12  
novembre 2012, (p. 22)  
consulté le 08 avril 2018.  
<http://journals.openedition.org/lectures/9794>

Jacques Ion\* décrit une déconnexion progressive de la sphère associative et de la sphère politique qui se manifeste, par exemple, à travers la généralisation d'un mode d'attribution des subventions aux associations « par projet » plutôt que des financements de postes. Le fonctionnement interne des structures associatives en est très largement impacté : « la technicité de l'association s'accroît tandis que s'affaiblissent ses repères idéologiques ». Cette évolution favorise un engagement de type « post-it » : à court terme, passager, nomade et « affranchi » c'est-à-dire qui évite toute affiliation à un groupe d'appartenance, plutôt qu'un engagement de type « timbre », sur le temps long, et « affilié » c'est-à-dire inscrit dans une appartenance à un groupe et à son référent idéologique et politique.

## 2.3 Des fonctionnements qui articulent engagements, activités et ressources

Les collectifs composent avec des :

- Engagements différenciés de leurs membres
- Activités plurielles et emboîtées,
- Ressources en particulier en termes d'animation et de portage de projet de leur territoire.

A l'articulation entre ces trois éléments, l'accompagnateur a affaire avec des collectifs qui sont à géométrie variable.



### Fonctionnement du collectif Homéopathie du Diois : des activités collectives plus que des collectifs

Les éleveurs du collectif Homéopathie Diois ne parlent pas de collectif mais d'activités collectives. Leur fonctionnement est organisé autour de trois activités distinctes rassemblant des groupes d'éleveurs qui se recoupent pour partie mais pas entièrement. Ces activités sont basées sur des groupes informels permettant des entrées et des sorties fluides entre les groupes :

- Les « formations en ferme », alliant un exposé du vétérinaire et des échanges entre éleveurs sur les cas de leurs animaux avec une recherche collective de solutions
- Les « veillées entre éleveurs », pour étudier et diagnostiquer leurs propres cas, travailler en autonomie leurs compétences à observer des symptômes sur leurs animaux, à choisir un remède, en interpréter les effets
- L'association créée pour rédiger un livre (paru en 2011) qui rend compte de nombreuses années d'expérience collective de l'homéopathie.

Une activité de capitalisation, telle que la rédaction d'un livre, nécessitant de se projeter sur du temps long et sans doute de partager un certain nombre de valeurs associées à l'homéopathie, passe par un engagement de type « timbre » des personnes qui participent à l'association. L'engagement des éleveurs dans les deux autres activités peut se faire sur un mode « post-it » aussi bien que « timbre ».

### Fonctionnement de la COPAV : des activités différenciées en fonction des engagements

La COPAV est un groupe vétérinaire conventionné qui regroupe des vétérinaires et des éleveurs autour de la gestion sanitaire des troupeaux. Le collectif expérimente des remèdes alternatifs à base d'huiles essentielles. Les activités sont organisées en des temps séparés :

- Au sein d'un groupe d'échanges de pratiques, sont organisés des ateliers de fabrication en commun de remèdes (baumes, suppositoires...) qui seront testés par les éleveurs sur leurs animaux. Ces derniers doivent consigner leurs observations sur une fiche conçue par le vétérinaire référent.

Pour aller plus loin,  
communication de  
**Véronique Lucas et al.**,  
projet CAP VERT,  
[https://www.sferasso.fr/  
source/jrss2018/articles/  
D43\\_Lucas\\_et\\_al.pdf](https://www.sferasso.fr/source/jrss2018/articles/D43_Lucas_et_al.pdf) sur les  
formes de coopération de  
proximité en agriculture.

### 3 Faire évoluer sa posture pour accompagner ces collectifs

- Dans un second temps, un travail de capitalisation est conduit sur la base des fiches d'observation qui conduira à la vente des remèdes qui marchent, accompagnés de leur protocole d'utilisation.

Le premier temps de fabrication et d'expérimentation des remèdes mobilisent des éleveurs quel que soit leur mode d'engagement. L'accompagnateur remarque que « les plus moteurs sont sans doute les individus post-it ». Ensuite le travail de capitalisation se fait entre personnes engagées en mode « timbre ». « *On commence en post-it (préparation de remèdes puis test) puis après ça se capitalise en mode timbre (vente de préparations).* »

#### Fonctionnement de la CUMA de Pollionnay : un « engagement timbre » pour un avenir agricole commun sur le territoire

La CUMA de Pollionnay rassemble des polyculteurs-éleveurs de l'ouest lyonnais. Au-delà d'une mutualisation de matériels, la CUMA est porteuse d'un projet de défense de l'agriculture dans cette zone péri-urbaine. Ce projet repose sur « l'engagement timbre » d'un noyau d'adhérents. Se côtoient donc au sein de la CUMA des adhérents engagés en mode « post-it » venant chercher une solution matérielle et des adhérents porteurs d'une vision partagée sur l'avenir de l'agriculture locale. Dans cette configuration, les projets émergents, comme le GIEE, sont des opportunités pour mobiliser des ressources et ne constituent qu'une étape d'une dynamique collective sur un temps plus long. Ces projets et les formations permettent de mobiliser au-delà du noyau de la CUMA, sur un mode post-it. Ce sont aussi des moments d'expérimentation et d'exploration qui sont capitalisés pour avancer dans la construction d'un avenir agricole commun sur le territoire.

#### Fonctionnement du comité des agriculteurs du Genevois : mobiliser collectivement les ressources du territoire pour construire chacun sa transition agro-écologique

Les agriculteurs du Genevois ont constitué un GIEE en 2015. Le GIEE réactive une dynamique agricole locale de long terme incarnée par un Comité auquel les intéressés se réfèrent spontanément. Cette dynamique identitaire est en partie due à la situation frontalière : certains exploitants sont en Zone Franche, et par ailleurs, le phénomène de métropolisation du Grand Genève induit une forte pression foncière et des contraintes environnementales. Le collectif porte un projet multi-facettes allant de la création d'une filière bois-énergie à la mise en place d'aires collectives de lavage des pulvérisateurs en passant par l'amélioration de l'autonomie fourragère et de la qualité agronomique des sols. Ces activités diverses sont autant d'opportunités de reprendre le dialogue avec les collectivités locales, de construire des partenariats, et d'explorer ce que pourraient être les voies d'avenir pour chacune des entreprises locales péri-urbaines.

Ces exemples préfigurent le rôle singulier de l'accompagnateur, à l'articulation entre le collectif non stabilisé, les ressources le plus souvent multi-partenariales et les activités diversifiées et emboîtées. Sa posture est mise à l'épreuve d'une certaine forme d'agilité pour faire progresser le processus d'innovation.

#### Quelques éléments à travailler pour accompagner les collectifs en TRAE

- Valoriser les fonctions des écosystèmes, c'est s'appuyer sur des processus écologiques et des organismes vivants dont les fonctionnements sont complexes, sensibles aux situations locales et peu prédictibles. L'accompagnateur est contraint de renoncer à une posture : « à un problème une solution », « à une question, une réponse » (comme par exemple un désherbant pour lutter contre des adventices). Les pratiques agro-écologiques doivent être pensées dans leurs interactions au sein d'un système de production et leurs effets comportent toujours une part d'incertitude.
- Les incertitudes liées aux comportements des organismes vivants et à leurs interactions obligent à imaginer des tests, des expérimentations, pour trouver des solutions locales, toujours renouvelées. Les règles générales s'appliquent seulement très partiellement et les connaissances issues de la pratique deviennent cruciales pour piloter les processus écologiques toujours particuliers. C'est un vrai changement d'attitude pour celui qui accompagne le collectif.
- Le processus de transition place les agriculteurs comme l'accompagnateur dans une posture de recherche permanente. Certains disent que cela renouvelle l'intérêt de leur métier.
- Le processus d'essai-erreur est un puissant moyen d'apprentissage, il faut l'encourager et faciliter les discussions autour des erreurs. L'accompagnateur ne sait pas mieux que les agriculteurs jusqu'où ce processus de transition peut emmener les uns et les autres. C'est une nouvelle posture d'accompagnement chemin faisant.
- L'accompagnateur n'initie pas forcément une TRAE par un questionnement systémique d'emblée. Parfois un processus de transition s'enclenche à partir d'une question a priori de peu d'envergure comme introduire de la luzerne dans l'alimentation du troupeau laitier. Ce qui va ensuite changer les choses, c'est la capacité du collectif et de son accompagnateur à questionner et à faire des liens entre la luzerne et les autres éléments du système. C'est le rôle de l'accompagnateur d'initier le questionnement chaque fois qu'il repère un de ces objets.

#### À SAVOIR

Il est fondamental pour l'accompagnateur de clarifier cette nouvelle posture de travail vis-à-vis du groupe accompagné. Ses compétences sont à renforcer dans trois dimensions :

- Mettre en place des essais (agronomiques, zootechniques...), simples tests ou expérimentations plus complexes
- Se positionner vis-à-vis du collectif comme accompagnateur et faire reconnaître ce rôle
- Faciliter les apprentissages au sein du collectif en allant vers une organisation apprenante.

▶ Voir le guide  
Expérimenter

▶ Voir Partie 2 du guide  
Accompagner

▶ Voir Partie 3 du guide  
Accompagner

Partie 2  
**ACCOMPAGNATEUR  
DE LA TRAE,  
UN MÉTIER**

« La grandeur d'un métier est avant tout d'unir les hommes ; il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines. » Antoine de Saint-Exupéry

Les métiers de conseil dans le développement agricole sont confrontés depuis longtemps à cette double injonction : porter une compétence technique et maîtriser un savoir-faire relationnel, ce dernier étant souvent appelé « animation », sans avoir toujours bien mesuré son contenu réel.

Dans la transition agroécologique, la compétence technique est multifacette, questionnée, sujette à controverse, le besoin d'un savoir-faire relationnel est renforcé, et ce n'est pas uniquement de l'« animation ». Il ne s'agit plus d'être un expert en agronomie (ou plus seulement) mais il devient indispensable d'être expert dans les processus d'apprentissage, de relation et d'accompagnement de collectifs.

Ainsi, les outils d'animation de groupe sont à remobiliser, ils reprennent toute leur importance, mais ils sont à revisiter dans un autre cadre qui est celui de la TRAE. Il s'agit d'accompagner le collectif et les personnes. Accompagner, c'est cheminer à côté, c'est soutenir, c'est aider le groupe à croiser ses pratiques, à expérimenter un processus d'essai/erreur, à oser des changements. Et c'est apprendre ensemble de cette expérience collective, où l'accompagnateur devient un facilitateur de la circulation de la connaissance dans le collectif et un facilitateur du changement. C'est une nouvelle posture par rapport à la posture classique de conseil, où l'accompagnateur est ressource, sans forcément tout connaître...

Cette partie explore quelques modalités de cette « expertise en processus », revisitée dans le Groupe d'échange de pratiques des accompagnateurs de COTRAE (GEP). Cette expertise ne s'oppose en rien à une compétence plus technique. Bien au contraire, elle la complète. Et elle montre combien ces compétences à acquérir représentent un métier lui aussi « en transition », qui s'appuie de plus en plus sur les sciences humaines.

Ainsi, pour se construire, l'accompagnateur sera d'autant plus solide qu'il pourra monter en compétences dans cette « expertise processus » : c'est une identité de métier nouvelle, à connaître, à reconnaître, et à revendiquer pour accompagner avec professionnalisme les changements en cours.

# 1 Se positionner comme accompagnateur

## 1.1 Contractualiser avec le collectif en TRAE et ses partenaires

L'accompagnateur est lié à son employeur et à un collectif d'agriculteurs pour mettre en œuvre un projet. La demande faite par le groupe auprès de l'accompagnateur n'est pas toujours en phase avec sa mission, définie avec l'employeur. C'est la première zone de tension et source d'injonctions parfois contradictoires. D'où le besoin de clarifier un contrat : un objectif clair et les missions attendues de l'accompagnateur.

▶ **Voir Fiche Contrat**  
p 36 à 39

Aller chercher les besoins du collectif fait partie de sa première mission, en lien avec le porte-parole du collectif. Il sera alors nécessaire pour l'accompagnateur de bien repérer les leaders dans le collectif. Même s'ils ne sont pas toujours déclarés officiellement, ils sont toujours présents :

▶ **Voir Fiche Leadership**  
p 40

Dans la transition agroécologique, l'accompagnateur se trouve souvent dans des projets multi-partenariaux, à l'échelle d'un bassin versant, d'un territoire, d'une filière... les risques d'injonctions contradictoires entre les différents partenaires financeurs sont accentués. C'est le rôle de l'accompagnateur de créer les lieux de dialogue entre partenaires commanditaires du projet pour clarifier son contrat. La création des lieux de dialogue constitue une opportunité pour régulièrement clarifier le projet, les relations entre les partenaires, et les missions de l'accompagnateur.

▶ **Voir Fiche Contrat**  
p 36 à 39

## 1.2 Aider le collectif à se « re connaître »

Le collectif engagé dans un projet de TRAE est rarement stabilisé, ses contours sont flous et à géométrie variable en fonction des activités. L'accompagnateur a besoin de savoir ce qui fait collectif. Et le collectif a besoin de se construire en tant que tel.

Le collectif a sa propre histoire et une culture particulière, il est en lien avec d'autres groupes, d'autres organisations. Il a des concurrents et/ou des partenaires, il a besoin de s'identifier pour mieux exprimer sa valeur ajoutée vis-à-vis de son environnement et de ses membres...

- Pour travailler sur son identité de groupe et discerner le paysage socio-professionnel dans lequel il est
- Pour travailler sur son histoire et mieux comprendre d'où il vient.

▶ **Voir Fiche Leadership**  
p 40

## 2 Accompagner dans un processus tourbillonnaire

### 2.1 Faciliter le fonctionnement du collectif

L'accompagnateur crée les conditions favorables pour que le groupe fonctionne. Il est en posture de facilitateur au sens d'aider chaque personne à prendre sa place, s'exprimer, partager ses pratiques. C'est un « point d'appui » pour que les agriculteurs trouvent la confiance dans le groupe pour dire leurs pratiques, leurs échecs, leurs craintes, leurs réussites et puissent exprimer leurs différences. La TRAE repose sur des solutions localement adaptées qui se construisent dans le partage de connaissances entre agriculteurs. Les agriculteurs portent l'expertise, l'accompagnateur est là pour la révéler et la faire partager et discuter.

Une attention particulière doit être portée à deux moments clefs de l'animation :

- Favoriser l'interconnaissance dans le groupe est indispensable pour créer une dynamique collective.
- Se doter d'un cadre de sécurité pour s'accorder sur les modalités de fonctionnement du collectif, va garantir un confort de travail.

### 2.2 Formaliser pour capitaliser

Le collectif en TRAE devient une cellule réactive d'expérimentation, d'apprentissage, et de fabrication de savoirs nouveaux et locaux. S'obliger à capitaliser et formaliser les apprentissages est un gage de réussite et participe à transférer les connaissances produites. Pour cela, l'accompagnateur aide le groupe à capitaliser.

### 2.3 Oser la créativité

Les solutions de la TRAE ne sont pas écrites, elles restent à inventer dans le contexte de chacun des collectifs. Il s'agit de sortir du cadre habituel pour emmener le groupe à explorer de nouvelles possibilités d'action et de questionnement. Pour cela l'accompagnateur veillera au rythme des rencontres en organisant des temps décalés. Par exemple préparer un temps d'accueil original, jouer sur la disposition de la salle, varier les lieux d'échanges (salle, exploitation, parcelle, étable, visite...), faire bouger les personnes, alterner les séquences, favoriser les méthodes participatives.

### 1.3 Créer de l'engagement dans le collectif

Les agriculteurs s'engagent de façons différentes dans un projet de TRAE. La généralisation des financements par projet favorise les logiques d'engagement de type « post-it » (c'est-à-dire ponctuel et opportuniste) plus que les engagements de type « timbre » (c'est-à-dire une adhésion à des valeurs partagées).

L'accompagnateur a intérêt à s'appuyer sur le projet du collectif pour faire travailler ensemble des personnes engagées de manières différentes. Pour « faire groupe » et créer de l'engagement, il sera attentif à l'interconnaissance entre les membres.

Selon l'avancement du collectif, l'accompagnateur facilitera l'engagement des personnes en agissant sur différents leviers :

- Parfois il sera important de travailler la vision du groupe et les valeurs liées au projet de TRAE, mais parfois, cela peut être clivant
- Il pourra être intéressant de qualifier les objectifs, d'être plus clair sur les résultats attendus, annuel, ou sur deux ou trois ans (cas des GIEE) pour être plus efficace
- Enfin, le groupe agit parfois de façon ponctuelle, par « à coup », selon des actions à court terme : il faudra alors aider le groupe à conduire ses activités pour qu'elles soient efficaces et porteuses de sens et de changements.

Pour plus de précisions, voir partie 1 du guide *Accompagner*

Voir Fiche *Structuration du temps* p 44

Voir Fiches *Valeur et Vision* p 46 et p 48

Voir Fiche *Définir un objectif* p 50

Voir Fiche *Dramaturgie* p 52

Voir *Travaux-et-Innovation n°182*, Des fiches outils pour animer vos groupes et Fiche *Structuration du temps*

Voir Fiche *Le cadre en question* p 54

Voir Fiche *Capitalisation* p 60

Voir Fiche *Créativité* p 58

## 2.4 Centrer son action sur le processus d'apprentissage collectif

Parce qu'elles s'appuient sur des processus biologiques complexes, les pratiques agro-écologiques doivent être adaptées aux situations locales. L'expertise des agriculteurs est donc indispensable. L'accompagnateur se met en situation d'inciter le collectif à aller chercher des connaissances diverses (issues d'expérimentation, de la bibliographie, d'autres collectifs, des expériences des agriculteurs etc.) et d'organiser les échanges pour produire des connaissances localement adaptées. S'il peut à certains moments et selon son profil tenir une posture de conseiller, c'est un rôle différent de l'accompagnement du collectif.

L'accompagnateur d'un collectif en TRAE est avant tout le **garant d'un processus d'apprentissage collectif**. Ses compétences permettent de faire cheminer le collectif de façon cadrée mais sans décider lui-même du chemin et sans avoir d'idée préconçue du résultat. La posture juste incite à lâcher prise sur le contenu, accepter les incertitudes d'une situation complexe mais à tenir le cadre pour que le collectif avance.

Cette expertise en processus est un métier à faire reconnaître par ses partenaires de travail.

L'approche par l'organisation apprenante est une bonne direction pour centrer son action sur le processus d'apprentissage collectif.

Voir Partie 3 du guide Accompagner

## 3 Carte d'identité d'un expert facilitateur

### 3.1 Offre de poste imaginée par le GEP

Recherche accompagnateur de collectif en TRAE

#### Missions/fonctions :

Vous apporterez une expertise méthodologique auprès des collectifs en TRAE pour faciliter les processus d'apprentissage et de changement de pratiques.

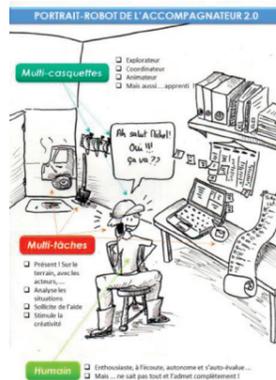
Pour cela vous serez amené-e à apprécier le contexte de travail de ces collectifs et à les accompagner dans la compréhension de leurs enjeux. Vous les aiderez à traduire les besoins ressentis en demandes et en projets. Vous assurerez l'ingénierie du ou des projets en partenariat avec le collectif. Vous serez une personne ressource pour aider le collectif à mobiliser les connaissances nécessaires et vous mettrez en place des processus de formalisation et de capitalisation des innovations du collectif.

#### Compétences :

Capacité à animer un groupe ; faciliter la prise de parole et valoriser les savoirs de chacun ; capacité à s'auto-évaluer pour faire évoluer en continu sa propre pratique et pour solliciter de l'aide extérieure si nécessaire ; capacité à repérer des signaux faibles porteurs d'avenir ; capacité à s'inscrire dans une conduite de projet et, en même temps, capacité à « sortir du cadre » et à stimuler la créativité. Savoir traduire des situations en enseignements plus génériques (identifier les processus derrière les pratiques) ; Forte capacité à identifier et analyser les situations, les formaliser et capitaliser les expériences conduites. Une formation en agronomie systémique sera un plus.

#### Qualités :

Enthousiasme, écoute active, confiance, bienveillance, goût pour l'exploration, pour l'apprentissage et pour sortir des sentiers battus. Vous aimez mettre les gens en relation, susciter des liens, valoriser les personnes. Vous préférez une posture de coopération à une posture d'expert. Vous avez le sens de l'intérêt collectif.



### 3.2 Ce que nous retenons dans le métier d'accompagnateurs de collectifs

#### « Paroles d'accompagnateurs »

« Il y a une incertitude sur là où le groupe va arriver : diversité des demandes des individus dans un groupe, objectifs plus flous... Il s'agit de se mettre ok sur le chemin, et tenir le processus. »

« Le regard croisé entre membres du groupe, l'esprit "co-développement", le questionnement sur sa posture, sont essentiels pour progresser dans son métier d'accompagnateur. »

« Le tourbillon de l'innovation : c'est s'adapter en permanence, rester ouvert, lâcher prise, et accepter le rythme du groupe. »

« Savoir se positionner au regard du groupe, clarifier son rôle vis-à-vis de soi-même, du groupe, de son employeur, des financeurs. »

« L'incertitude : les personnes viennent échanger ; face à cette incertitude, ce n'est pas grave qu'il n'y ait pas d'objectifs fixes... »

« Allier flou et cadre : pour aller dans ce flou, il faut être ferme sur le cadre ! Et c'est tourbillonnaire. »

« Le chemin, le processus prime. Et l'organisation apprenante donne un chemin pour agir sur différents leviers, et cela donne de l'ampleur au travail du groupe. »

## Partie 3 ALLER VERS UNE ORGANISATION APPRENANTE

# 1 Une « organisation apprenante » qu'est-ce que c'est ?

Il est fréquent que les agriculteurs engagés dans une TRAE déclarent « *je suis devenu un peu chercheur* ». Ils expriment là leur engagement dans un processus d'apprentissage permanent qui souvent renouvelle l'intérêt de leur métier. C'est un réel changement de posture qui fait évoluer de la recherche de « LA » bonne solution à une dynamique d'amélioration continue. Apprendre à « devenir chercheur », se mettre dans une posture d'apprentissage permanent ne se fait pas seul dans son coin. On a besoin de s'ouvrir à toutes sortes de connaissances, d'échanger avec d'autres pour devenir producteur des connaissances adaptées à son propre système, sa propre situation, ses propres envies, sa propre stratégie. Comment les collectifs peuvent-ils faciliter ces apprentissages ?

Pour être capable de s'adapter aux évolutions permanentes de leur environnement, des entreprises se définissent comme des « **organisations apprenantes** ». Ces organisations de travail mettent la question de la production de connaissances au cœur de leur fonctionnement en s'appuyant sur le développement des compétences individuelles, sur les échanges de pratiques et de vécus du travail entre collaborateurs. Ces échanges doivent permettre de faire émerger, de formaliser et de capitaliser des façons de faire intéressantes et même innovantes. Ce ne sont pas seulement les membres du collectif qui apprennent mais c'est aussi l'organisation elle-même car son fonctionnement change.

Une organisation apprenante facilite les apprentissages en s'appuyant sur le principe qu'on peut apprendre de différentes manières :

- de soi-même, par un processus réflexif
- des pairs, des collègues qui apportent la diversité, la richesse des façons de faire
- des bénéficiaires de notre travail, de nos clients et de leurs critiques
- des pratiques existantes donc de l'expérience déjà accumulée par d'autres et déjà formalisée
- d'un changement d'environnement qui déstabilise l'organisation du travail.

Cela caractérise la capacité d'invention et d'amélioration de l'organisation.

## « Organisations apprenantes » :

Voir Argyris C. et Schön D. (1996). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique.* Traduction 2002, DeBoeck Université.

## 2 Les grands principes de l'organisation apprenante et leurs applications

Concrètement, quelles actions entreprendre en collectif pour favoriser les apprentissages ?

Voir Garvin, Harvard Business Review n°4 (July-August 1993), 78-91

[https://www.scrip.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1444144](https://www.scrip.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1444144)

### Les 5 principes d'action de l'OA :

- **Résoudre des problèmes** : de manière systématique et rigoureuse (faire des hypothèses et les tester, chercher des données, repérer les corrélations). Ne pas en rester à des intuitions.
- **Expérimenter** :
  - i) tester systématiquement de nouvelles connaissances, faire de petites expérimentations pour générer des améliorations (innovation incrémentale)
  - ii) organiser des tests (démonstrations) pour servir de laboratoire à un changement systémique (par exemple tester une nouvelle pratique sur une bande avant de la généraliser à toutes les parcelles).
- **Apprendre des expériences passées** et garder une trace des leçons tirées
- **Apprendre des autres** : aller chercher d'autres points de vue (d'autres agriculteurs, d'autres groupes, d'autres experts, d'autres acteurs...)
- **Transférer des connaissances** : obligation de capitaliser et de formaliser les apprentissages.

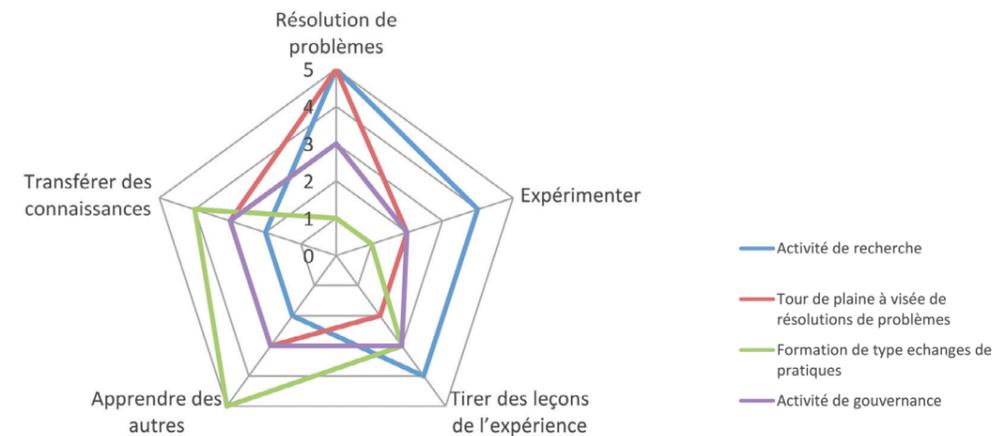
Ces cinq principes d'action s'inscrivent dans chacune des activités ordinaires du collectif, ce ne sont pas des activités séparées. On remarque que cette attention spécifique portée aux apprentissages est exigeante en matière de formalisation écrite.



### Exemple d'utilisation :

Quelle place pour les apprentissages dans mon organisation collective ?

Je positionne les activités de mon collectif sur les cinq dimensions du radar. J'évalue sur une échelle de 1 à 5, seul et/ou en collectif, notre organisation. Quels sont nos axes d'amélioration ?



### 3 Comment rendre les activités collectives plus apprenantes ?

La mise en place d'une Organisation Apprenante peut être adaptée à toute activité que mène le groupe notamment un tour de plaine ou tour d'étable, régulièrement fait avec les groupes d'agriculteurs qui réfléchissent à leurs pratiques. Elle peut également être réfléchie à l'occasion d'une formation. Pour chaque activité ciblée, les tâches à mettre en place sont à détailler pour les 5 axes de l'organisation apprenante.

Par exemple, les accompagnateurs de collectifs de COTRAE ont réfléchi collectivement à concevoir un tour de plaine/ tour d'étable plus apprenant et répondant aux exigences des cinq principes de l'OA. Il a été fait de même pour la conception d'une formation. La méthode consiste à bien décrire l'activité à mener et les tâches correspondantes pour rendre l'activité apprenante (le « quoi »), et ensuite formaliser les façons de faire pour bien mener ces activités (le « comment »). Par conséquent, dans un premier temps, il s'agit donc de bien préciser les différentes tâches à conduire par l'accompagnateur pour se rapprocher de chacun des axes de l'OA (description de l'activité). Dans un second temps, pour chaque tâche identifiée, définir la méthode : comment conduire concrètement ces tâches ? Quelques outils faciles sont alors identifiés et à mettre en œuvre pour chacune de ces activités.

#### Comment utiliser les tableaux de l'OA ?

**Première étape :** se poser la question des objectifs principaux de l'activité du point de vue des apprentissages, que ce soit un tour de plaine/étable ou une formation.

En fonction de l'objectif visé, choisir une, deux ou trois dimensions du radar de l'organisation apprenante à travailler.

*Par exemple un tour de plaine a souvent pour objectif principal d'apprendre des autres, parfois également de résoudre des problèmes. Ces deux axes peuvent être sélectionnés par l'accompagnateur dans la préparation de son tour de plaine.*

**Deuxième étape :** se reporter aux tableaux des fiches ressources « Orga apprenante » (ci-dessous).

Chaque tableau recense :

- Les activités à mener (en amont, pendant ou après l'activité)
- Comment faire pour mener ces activités ?
- Les outils disponibles.

Chaque tableau est un ensemble de ressources (non exhaustives) qui donnent des idées de tâches à mener pour rendre l'organisation collective plus apprenante.

EXEMPLE :

#### COMMENT RENDRE UN TOUR DE PLAINE OU UN TOUR D'ÉTABLE PLUS APPRENANT ?

##### Axe de travail : résoudre des problèmes

Quelles activités mener pour rendre mon organisation collective plus apprenante ?	Comment faire pour conduire cette activité concrètement ?	Quels sont les outils disponibles ?
<b>AVANT</b>		
<b>1 - S'assurer que les conditions sont réunies pour conduire une démarche de résolution de problème</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener une réflexion personnelle sur la thématique et le déroulé</li> <li>• Poser un cadre de sécurité et des règles de fonctionnement du groupe qui permettent à tout membre de partager une difficulté</li> <li>• Apporter des connaissances techniques aux membres garantissant un seuil minimum de compétences communes du groupe (accompagnateur, expert, formation...)</li> <li>• Proposer un support d'observation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche Technique "Animation"</li> <li>• Fiche Support n° 1</li> </ul>
<b>2 - S'assurer que l'agriculteur qui accueille le groupe puisse présenter sa situation (parcelle, troupeau...)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir un échange avec l'agriculteur pour préparer la séance</li> <li>• L'inciter à présenter la situation dans une approche globale de son système d'exploitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche Support n° 2</li> </ul>
<b>PENDANT</b>		
<b>3 - Faire exprimer et caractériser par le groupe le problème observé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nommer et valider la formulation du problème par le groupe : Y-a-t-il un problème ? Quel est le problème ? Faire quantifier le problème</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche Technique "Animation"</li> </ul>
<b>4 - Faire analyser le problème par les participants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre du temps pour veiller à ne pas aller directement à des solutions</li> <li>• Faire poser des hypothèses explicatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche Technique "Animation"</li> </ul>
<b>5 - Faire produire des solutions et marges de progrès par le groupe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articuler des temps de réflexion individuelle puis de confrontation et enfin, temps de synthèse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche Technique "Animation"</li> </ul>
<b>6 - Faire élaborer un plan d'actions par l'agriculteur accueillant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avant la sortie de la parcelle, réaliser un temps de « bouclage » avec l'agriculteur face au groupe : ce qu'il retient, ce qu'il va tenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche Technique "Animation"</li> </ul>
<b>APRÈS</b>		
<b>7 - Assurer un suivi de l'évolution des pratiques de l'agriculteur accueillant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de contact avec l'agriculteur accueillant</li> </ul>	
<b>8 - Programmer avec le groupe un temps de retour sur l'évolution de la parcelle analysée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Témoignage de l'agriculteur lors d'un temps collectif ultérieur</li> </ul>	

### Axe de travail : Transférer des connaissances

Quelles activités mener pour rendre mon organisation collective plus apprenante ?	Comment faire pour conduire cette activité concrètement ?	Quels sont les outils disponibles ?
<b>Partager les observations du groupe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser le support de formalisation des observations</li> <li>Diffuser le compte-rendu (ce qu'on a fait, ce qu'on a vu). Utilisation de photos et d'outils numériques en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiche Support n° 1</li> </ul>
<b>Produire des connaissances à visée plus générique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rassembler les données issues de plusieurs tours de plaine pour en tirer des enseignements</li> <li>Confronter les résultats (observations, analyses, propositions d'action), si besoin, à des personnes ressources externes pour en garantir la fiabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiche Repère "Scopela"</li> </ul>
<b>Ouvrir le groupe à d'autres pour partager les résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser de la mise en réseau : <ul style="list-style-type: none"> <li>organiser des rencontres entre groupes</li> <li>inviter d'autres agriculteurs locaux à partager les résultats</li> <li>ouvrir à d'autres acteurs du territoire</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiche Repère "Huiles Essentielles"</li> </ul>

### Axe de travail : Apprendre des autres

Quelles activités mener pour rendre mon organisation collective plus apprenante ?	Comment faire pour conduire cette activité concrètement ?	Quels sont les outils disponibles ?
<b>Situer ce qui est vu dans le système global</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formaliser des consignes à l'accueillant (ou l'aider) pour appréhender le sujet dans la globalité de la situation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiche Support n° 1</li> </ul>
<b>Amener à faire le lien entre ce qui est vu et l'expérience propre à chacun</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demander aux participants de préparer quelques éléments de leurs pratiques, en amont du tour de plaine/d'étable</li> <li>Permettre à chacun de décrire ses pratiques et l'interroger sur « Comment ça fait écho avec ce que tu fais chez toi ? »</li> <li>Amener le groupe à rencontrer des situations très différentes de la sienne : témoignage atypique, visite décalée, voyage dépaysant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiche Repère "Diarhées des veaux"</li> </ul>
<b>Inciter à se décaler, à rencontrer de l'altérité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser la confrontation entre les pratiques des participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiche Technique "Animation"</li> </ul>

### Axe de travail : Tirer des leçons de l'expérience

Quelles activités mener pour rendre mon organisation collective plus apprenante ?	Comment faire pour conduire cette activité concrètement ?	Quels sont les outils disponibles ?
<b>Décider de suites à donner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imaginer et proposer des suites possibles : conseil, formation, suivi, forum d'échanges, projet d'achat groupé...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiche Support n° 1</li> </ul>
<b>S'assurer que les agriculteurs repartent avec un « mini plan d'action » individuel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser un débriefing en fin de tour de plaine pour faire exprimer chaque membre du groupe sur ce qu'il va mettre en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiche Support n° 1</li> </ul>
<b>Garder des traces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Noter les recommandations produites, situées dans le temps, avec leurs arguments et critères de choix (idée de mémoire et d'intelligence collective du groupe)</li> </ul>	

### Axe de travail : Expérimenter (tant dans les contenus que dans les processus)

Quelles activités mener pour rendre mon organisation collective plus apprenante ?	Comment faire pour conduire cette activité concrètement ?	Quels sont les outils disponibles ?
<b>Inciter les agriculteurs à tester de nouvelles pratiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire des démonstrations de matériel ou autres tests</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiche Technique "Test du Slip"</li> </ul>
<b>Favoriser l'appropriation d'outils et méthodes par les agriculteurs pour faciliter l'évaluation de leurs pratiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire mettre « la main à la pâte », tester différents outils d'évaluation : test-bêche, test avec réactif, herbomètre...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiche Technique "Pénétrromètre"</li> </ul>
<b>Utiliser une parcelle d'essais pour le tour de plaine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participer à la collecte de données. Avoir un protocole ou grille à faire valider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiche Technique "Miniprofil 3D"</li> </ul>
<b>Tester de nouvelles méthodes d'animation pour favoriser le partage de connaissances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir une fiche de saisie des informations</li> <li>Réaliser des prélèvements ou des observations</li> </ul>	

## 4 Faire reconnaître son activité de facilitateur de la transition et lui donner du sens

Pour concevoir une formation « plus apprenante », il est important de se poser la question des objectifs principaux de la formation du point de vue des apprentissages, puis de choisir 2 ou 3 axes du radar de l'organisation apprenante sur lesquels travailler.

Pour chacun des axes, il est possible de réaliser différentes tâches pour rendre une formation apprenante. À titre d'exemples :

- Sur l'axe « **Résoudre des problèmes** », l'accompagnateur du collectif peut recueillir les demandes du collectif, les clarifier, les hiérarchiser en planifiant des temps d'échanges spécifiques et réguliers avec les membres du groupe (à minima avec les leaders) ; en rapportant ce qui peut se dire lors d'échanges individuels ; en listant collectivement toutes les demandes exprimées sans tri préalable ; en prévoyant un temps pour hiérarchiser et planifier les besoins de formation.
- Sur l'axe « **Transférer des connaissances** », l'accompagnateur doit positionner les transferts de connaissances dans l'ensemble du processus de formation : en posant un cadre définissant le rôle de chacun et les règles d'échanges ; en s'assurant que, pour chaque nouveau sujet abordé, chacun s'exprime et situe son expérience ; en reformulant, synthétisant chaque intervention d'un participant, en invitant les autres à apporter leur point de vue et en écrivant les idées exprimées et retenues par le groupe.
- Sur l'axe « **Apprendre des autres** », l'accompagnateur peut assurer une veille personnelle (avec un envoi régulier d'informations aux membres du groupe) et apporter de l'**altérité** en emmenant le groupe rencontrer d'autres agriculteurs et visiter d'autres exploitations.
- Sur l'axe « **Tirer des leçons des expériences** », il est important de comparer la diversité des pratiques entre membres du groupe et suivre leur évolution dans le temps, en objectivant les pratiques et en les faisant décrire, en introduisant l'usage d'indicateurs de performance définis par le groupe lui-même.
- Sur l'axe « **Expérimenter** », l'accompagnateur peut aider à traduire la synthèse construite en formation en pistes d'actions, en invitant chaque stagiaire à noter (sur un carnet individuel) à la fin de chaque séance ce qu'il en retient, quelles idées concrètes cela lui donne pour faire évoluer son système d'exploitation, puis en proposant un partage collectif de toutes les idées.

La notion d'altérité renvoie à ce qui est autre, à ce qui est extérieur à « soi », à une réalité de référence, qui peut être l'individu, le groupe, la société, la chose, le lieu.

### Un exemple :

« Quand j'organise un tour de plaine dont l'objectif principal est la résolution de problème, qu'est-ce que je fais qui relève d'une activité pour garantir le processus d'apprentissage et qu'est ce qui relève d'une autre activité (expertise technique par exemple) ?

Dans le tableau ci-dessous, est repéré en **bleu** ce qui relève plus d'une **expertise technique** et en **rouge** ce qui relève plus d'une activité de **garant du processus**. Être garant du processus représente plus de la moitié des activités !

Quelles activités mener pour rendre mon organisation collective plus apprenante ?	Comment faire pour conduire cette activité concrètement ?	Quels sont les outils disponibles ?
<b>AVANT</b>		
<b>1 - S'assurer que les conditions sont réunies pour conduire une démarche de résolution de problème</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener une réflexion personnelle sur <b>la thématique et le déroulé</b></li> <li>• <b>Poser un cadre de sécurité et des règles de fonctionnement du groupe qui permettent à tout membre de partager une difficulté</b></li> <li>• <b>Apporter des connaissances techniques aux membres garantissant un seuil minimum de compétences communes du groupe (accompagnateur, expert, formation...)</b></li> <li>• <b>Proposer un support d'observation</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche Technique "Animation"</li> <li>• Fiche Support n° 1</li> </ul>
<b>2 - S'assurer que l'agriculteur qui accueille le groupe puisse présenter sa situation (parcelle, troupeau...)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avoir un échange avec l'agriculteur pour préparer la séance</b></li> <li>• <b>L'inciter à présenter la situation dans une approche globale de son système d'exploitation</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche Support n° 2</li> </ul>
<b>PENDANT</b>		
<b>3 - Faire exprimer et caractériser par le groupe le problème observé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nommer et valider la formulation du problème par le groupe : Y-a-t-il un problème ? Quel est le problème ? Faire quantifier le problème</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche Technique "Animation"</li> </ul>
<b>4 - Faire analyser le problème par les participants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prendre du temps pour veiller à ne pas aller directement à des solutions</b></li> <li>• <b>Faire poser des hypothèses explicatives</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche Technique "Animation"</li> </ul>
<b>5 - Faire produire des solutions et marges de progrès par le groupe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Articuler des temps de réflexion individuelle puis de confrontation et enfin, temps de synthèse</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche Technique "Animation"</li> </ul>
<b>6 - Faire élaborer un plan d'actions par l'agriculteur accueillant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avant la sortie de la parcelle, réaliser un temps de « bouclage » avec l'agriculteur face au groupe : ce qu'il retient, ce qu'il va tenter</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche Technique "Animation"</li> </ul>
<b>APRÈS</b>		
<b>7 - Assurer un suivi de l'évolution des pratiques de l'agriculteur accueillant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prise de contact avec l'agriculteur accueillant</b></li> </ul>	
<b>8 - Programmer avec le groupe un temps de retour sur l'évolution de la parcelle analysée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Témoignage de l'agriculteur lors d'un temps collectif ultérieur</b></li> </ul>	

Accompagner un collectif dans une transition agro-écologique suppose un important travail d'organisation du collectif pour que son fonctionnement facilite les apprentissages individuels et collectifs. L'accompagnateur devient donc **garant du processus d'apprentissage collectif**. Cela correspond à toute une série d'activités aussi peu visibles qu'indispensables, tant en amont de l'activité, que pendant, et après.

Pour mener à bien et sereinement ce processus, il est important de repérer les activités et tâches à mener, pour les nommer et les faire connaître et reconnaître aux yeux du collectif et de son employeur. Le schéma de l'organisation apprenante propose des points de repères pour énoncer des compétences de garant du processus d'apprentissage et progresser dans cette direction.

# Annexes

## FICHES OUTILS

## CONTRAT

### Le contrat triangulaire

#### Première partie : situation la plus simple

“Se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite.” Henry Ford

#### PARTIE 1 : « LE POURQUOI DE LA FICHE »

##### Le pourquoi ?

À partir du moment où nous sommes en groupe, intervient la question des rôles : qui fait quoi ? Qui est responsable de quoi ? C'est à clarifier avec les parties prenantes pour éviter les confusions et jeux de pouvoir, et assurer un accompagnement efficace.

De plus, de par son « processus tourbillonnaire », un projet de groupe en TRAE sera régulièrement réinterrogé dans ses principes d'actions ou dans son activité même. Gérer les incertitudes et les risques, se donner droit à l'erreur, réinterroger l'activité ou le projet, sont autant d'éléments qui peuvent fragiliser l'action, déstabiliser la dynamique de groupe. Un contrat entre le groupe, l'accompagnateur et son employeur, qui clarifie les rôles de chacun et l'objectif de la mission, est indispensables pour assurer un accompagnement performant et sécurisant.

Le contrat rend explicite les engagements mutuels et l'objectif de l'intervention. Il évite ainsi les non-dits, les illusions et les attentes magiques. C'est l'antidote aux jeux psychologiques.

#### LE SAVIEZ-VOUS ?

##### Qui sont les parties prenantes dans un contrat et quels sont leurs rôles ?

**Le mandataire :** Il est clairement identifié : c'est lui qui « mandate » l'accompagnateur. Il donne autorité à l'accompagnateur pour la réalisation d'une mission via un contrat clair. Il existe un cahier des charges entre l'accompagnateur et le mandataire qui précise la nature du mandat et les résultats attendus (cf. schéma 1).

**L'accompagnateur :** Il s'assure de la clarté du contrat et le porte à la connaissance de toutes les parties. Le cas échéant, il construit le contrat avec les parties prenantes. Il vérifie la compréhension du contrat avec le groupe et avec les autres parties prenantes si nécessaire (cf. schéma 2).

En pratique, au-delà du « contrat officiel », l'accompagnateur a intérêt à passer un contrat pédagogique avec le groupe pour valider son rôle et celui du groupe, les objectifs, les ressources, les horaires .... Cela se fait globalement sur la durée de sa mission avec le groupe et au démarrage de chaque séance de travail (« micro-contrats », autant de fois qu'il le faut).

**Le groupe :** Le groupe a un contrat avec le mandataire qui repose sur un projet défini. Ce contrat formalise un accord entre eux et précise les objectifs à atteindre et les résultats attendus du projet convenu. A chaque étape, des points intermédiaires sont réalisés, moins formels, mais ils permettent d'évaluer l'avancée, de réajuster les objectifs, de valider un nouvel accord grâce à la reformulation notamment.

##### Un exemple :

Par exemple, un groupe en formation pour illustrer le schéma 1 :

Le mandataire = la FRCuma. Elle mandate Marcel de la Coop24 pour réaliser une formation : « Comment transmettre ses responsabilités ? ». Marcel, en tant que formateur, est l'accompagnateur du groupe pour la durée de cette mission de formation : il reçoit une commande de la part du mandant, la FRCuma.

Le groupe lui aussi passe contrat avec la FRCuma pour la mise en œuvre de cette formation : un projet est établi, avec des objectifs et résultats à atteindre, des ressources mises à disposition, une durée...

Les participants du groupe quant à eux, passent contrat avec Marcel, en sa qualité de formateur : ils fixent ensemble des objectifs, une durée, des horaires, etc. qui correspondent à la commande de départ et à sa mise en œuvre.

## CONTRAT

- **Contrat 1 :** entre la FRCuma (mandat) et Marcel (accompagnateur)
- **Contrat 2 :** entre le groupe de participants (bénéficiaire) et Marcel
- **Contrat 3 :** entre le groupe et le mandant (concrètement : fiche d'inscription, convention...)

Toute action d'accompagnement s'inscrit dans cette trilogie. Plus les contrats et rôles sont clairs, mieux c'est !

#### PARTIE 2 : DESCRIPTIF DE LA MÉTHODE, COMMENT S'Y PRENDRE ?

##### Comment ?

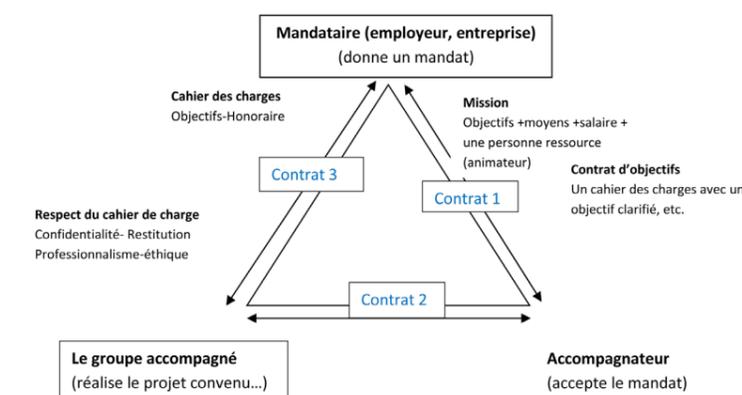
##### L'accompagnateur vérifie en amont les points suivants :

- Quel est son engagement vis-à-vis de son employeur ?
- Quel est l'engagement de l'employeur (ce qu'il fera, ce qu'il ne fera pas) ?
- Quel est son engagement vis-à-vis du groupe accompagné ?
- Quel est l'engagement du groupe accompagné ?
- Quels sont les engagements de l'accompagnateur ?

En bref, le contrat triangulaire est-il clair à chacun des niveaux ?... That is the question !

#### Le contrat triangulaire

ref : Fanita English



- **Contrat 1 :** Quelle est la demande ? Clarification des objectifs, du cahier des charges... On va faire quoi ? Quel résultat attendu ? Quels moyens ?...
- **Contrat 2 :** Le contrat avec le groupe : quels objectifs, quelles règles ?...
- **Contrat 3 :** Le lien entre le groupe et la structure qui mandate : quel cahier des charges ?

##### Points de vigilance :

Dans le cas de la TRAE, l'accompagnateur s'accorde avec le groupe sur quelques points clés :

- La symétrie ou pas dans la production de connaissances : faire reconnaître par exemple, que l'accompagnateur n'est pas un expert dans le contenu en agroécologie, mais un acteur porteur de connaissance dans le groupe, au même titre que les autres participants
- Gérer les incertitudes et les risques : s'entendre ensemble sur la responsabilité de chacun et du groupe face à cette question
- Poser un droit à l'erreur : cet aspect fait partie des règles du groupe, à poser ensemble

##### La plus-value de cette étape d'élaboration du contrat triangulaire :

1. Donner un objectif : canaliser l'énergie au service de l'atteinte d'un résultat.
2. Vérifier que les personnes présentes sont les bonnes.
3. Créer une cohésion d'équipe et une interconnaissance entre les participants.
4. Se donner les moyens d'évaluer les actions tenues et de réajuster.

## CONTRAT

### Le contrat triangulaire

#### Deuxième partie : situation plus complexe !

##### PARTIE 1 : « LE POURQUOI DE LA FICHE »

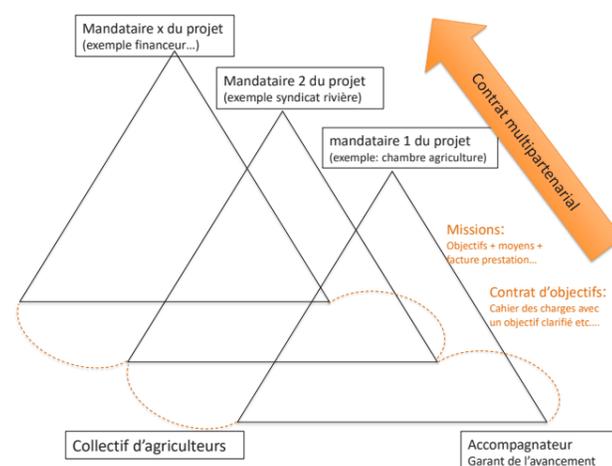
###### Cas des situations complexe !

Dans COTRAE, nous avons souvent rencontré des situations plus complexes où il y a plusieurs mandataires. En effet, la logique de projet et son financement impliquent de plus en plus souvent un portage de projet par plusieurs partenaires.

Dans cette situation, l'animateur du projet est confronté à de nouveaux enjeux de positionnement :

- Il se trouve à l'interface des organisations partenaires, lesquelles n'ont pas forcément les mêmes objectifs. Il assume un rôle d'animation, de modération et de traduction. Les limites de son rôle seront d'autant mieux définies qu'un contrat triangulaire sera clair entre tous les partenaires du projet (cf. schéma 2).
- Il se trouve garant de l'avancement des actions. Jusqu'où peut-il faire « à la place de » ou « au nom des » différents partenaires pour répondre dans l'urgence aux multiples défis du projet sans que cela soit perçu comme une prise de pouvoir sur le projet ? L'existence du contrat triangulaire entre partenaire est indispensable mais insuffisant : des temps de dialogue formalisés entre les partenaires sont nécessaires pour éviter les malentendus qui peuvent vite prendre l'allure de « prise de pouvoir » de l'un ou l'autre.

##### PARTIE 2 : DESCRIPTIF DE LA MÉTHODE, COMMENT S'Y PRENDRE ?



Les enseignements qui émergent de l'expérience partagée de cas complexes rencontrés dans COTRAE sont de trois ordres :

- La nécessité de réfléchir collectivement aux enjeux d'un partenariat et de le formaliser. « *Construire une démarche qualité* » pour définir en amont une charte qualité, incluant les valeurs, objectifs et moyens du partenariat

## CONTRAT

- fiche méthode Trame « [To be or not to be](#) » sur le principe de réfléchir ensemble à comment faire pour faire échouer un partenariat
- « [L'atelier Speed Boat](#) » (article Travaux-et-Innovations n°233, décembre 2016 à télécharger sur [www.trame.org](http://www.trame.org)) pour mener d'une manière efficace un projet qui fasse sens, tout en considérant les différentes parties prenantes.
- Se référer à la fiche « *Élaborer et partager collectivement des valeurs* » de ce guide
- La nécessité de renvoyer aux élus et administrateurs les rôles d'arbitrage entre les partenaires.

##### Points de vigilance :

Dans le cas de la TRAE, l'accompagnateur s'accorde avec le groupe sur quelques points clés :

- La proximité entre les parties prenantes a souvent pour conséquence une absence de contrat, source de tous les malentendus !
- Bien expliciter : « *Qui me donne mandat ? Et y a-t-il accord de chacune des parties pour cela ?* »
- L'absence de contrat ou un contrat mal posé provoque rapidement un problème de légitimité de l'accompagnateur et, par conséquent, une perte « d'autorité » sur les acteurs concernés. Si le contrat fonctionne, l'accompagnateur devient alors le leader opérationnel dans la mise en œuvre du projet pour lequel il est mandaté. Dans ce cadre, il a autorité sur le groupe, quel qu'il soit.

## LEADERSHIP

## Faciliter le fonctionnement du collectif

*“Il est préférable de diriger de derrière et mettre les autres devant, en particulier lorsque les choses vont bien. En revanche, il faut être en première ligne en cas de danger. C'est alors que les gens apprécieront votre leadership.” Nelson Mandela*

## PARTIE 1 : « LE POURQUOI DE LA FICHE »

## Questionner le leadership

**La question du leader, de la ou des personnes disposant du leadership, se pose dès lors qu'un groupe fonctionne ensemble.** La fonction du leadership est de prendre des décisions et d'orienter le groupe vers un but commun. Son rôle est essentiel pour assurer le maintien de l'harmonie dans le collectif, il est donc important de savoir le repérer. Cette fonction est capitale dans la dynamique d'un collectif et elle est souvent répartie sur plusieurs personnes...

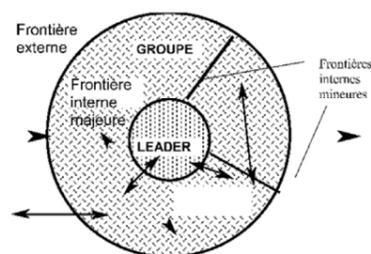
## LE SAVIEZ-VOUS ?

## Leader et leadership

Le terme leader prend ses origines dans les langues nordiques et signifie « passer », « aller », « voyager ». En ce sens, le leader est le guide, celui qui mène. Être leader, c'est mettre en œuvre toutes les actions nécessaires pour mener une équipe vers l'atteinte de ses buts et l'accomplissement de sa mission. Pour ce faire, le leader dispose d'un bon leadership, c'est-à-dire :

- D'une vision, d'une capacité à proposer un projet audacieux qui a le pouvoir de déclencher des émotions chez les personnes en les interpellant dans leurs valeurs.
- D'une aptitude à mettre en œuvre un processus par lequel une personne influence les activités d'un individu ou d'un groupe afin d'atteindre un objectif ou un but partagé.
- D'un ensemble de compétences et d'attitudes permettant d'influencer le comportement d'un individu ou d'un groupe en vue de l'amener à réaliser les objectifs visés.
- D'une facilité à fédérer et à mobiliser les énergies autour d'une action collective.

Dans un groupe, le leadership est la façon dont le pouvoir et l'autorité du groupe s'exercent collectivement.



**Dans la Théorie des Organisations de Berne (T.O.B.), trois types de leader sont référencés :**

- **Leader responsable ou social** qui représente le groupe, socialement et juridiquement. Il porte la parole et la stratégie du groupe. Il se situe donc au niveau institutionnelle ou politique et sa qualité première est le charisme ;
- **Leader effectif ou managérial**, qui met en œuvre et est responsable des résultats. Ce peut être l'animateur d'un groupe et une de ses qualités est la logique ;
- **Leader psychologique** qui est en charge du processus dans le sens facilitateur. Il veille aux relations dans le groupe, sa qualité est la puissance. Le leader psychologique n'est pas désigné et son rôle s'exerce de façon informelle.

Une même personne peut être à la fois leader responsable, effectif et psychologique : il a alors toute la puissance et la légitimité pour guider le groupe. Dans d'autres situations, la fonction de leadership est répartie entre deux, voire plusieurs personnes. L'équilibre est plus complexe mais peut être tout aussi puissant.

## LEADERSHIP

## PARTIE 2 : DESCRIPTIF DE LA MÉTHODE, COMMENT S'Y PRENDRE ?

## Comment ?

Dans un collectif, l'animateur peut être amené à travailler deux aspects du leadership :

- Son leadership personnel, pour à la fois bien se connaître et appréhender sa juste place dans le collectif (méthode A)
- Repérer les leaderships dans un groupe pour en faciliter le fonctionnement, les prises de décision et maintenir l'harmonie et l'équilibre (méthode B et C).

## A Tester son style de leadership

Objectif : tester son niveau de compréhension du concept de leadership, des styles de leadership et des caractéristiques correspondant à chacun des styles.

Mise en œuvre : individuellement, choisir 10 mots se référant à des notions de leadership dans une liste et analyser les résultats pour connaître son style de leadership parmi 4 types.

Télécharger la fiche méthode Trame « [Faire le point sur son propre leadership](#) »

## B Questionnaire d'auto-positionnement

Objectif : poser rapidement un diagnostic pour son groupe en confrontant les vues de chacun des membres.

Mise en œuvre : dans le cadre plus global de la réflexion sur le fonctionnement d'un collectif avec la TOB et la réalisation d'un diagnostic complet, une partie des questions est dédiée au leadership. Chaque membre du groupe renseigne individuellement le questionnaire et une mise en commun est faite pour s'accorder.

Télécharger la fiche action Trame « [Le Quiz : pour faire un diagnostic rapide de son groupe et impliquer les membres](#) »

## C Course Agile

Objectif : repérer et faire prendre conscience aux membres d'un groupes des positionnements de chacun, les uns par rapport aux autres et en particulier sur le leadership.

Mise en œuvre : un crayon est tenu par plusieurs ficelles (autant que de personnes dans le groupe) et chaque membre de l'équipe tient une ficelle qui dirige le crayon. Il faut suivre un circuit pré-dessiné de manière la plus propre possible : pas de tâche, pas de section blanche sinon il faut repartir sur la ligne de départ.



## FRONTIÈRES

## Faciliter le fonctionnement du collectif

“Dans toute mythologie du monde, l’homme fait référence à la séparation comme acte fondateur. La frontière est l’acte initial par lequel il structure l’informel et organise le chaos. Il en va de même pour les groupes et les organisations.” François De Vergonjeanne

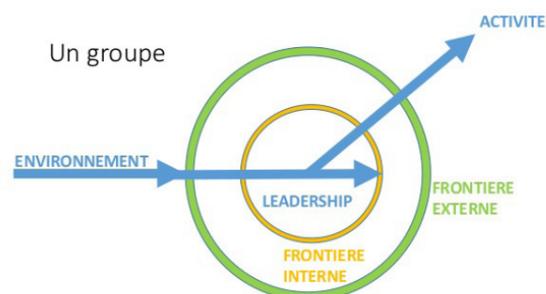
## PARTIE 1 : « LE POURQUOI DE LA FICHE »

Vous vous interrogez sur le rôle que peut jouer votre collectif, sur son utilité, ce qu’il peut produire de spécifique, de différent des autres : « A quoi peut-on servir ? Que propose-t-on pour répondre aux nouvelles questions que se posent les agriculteurs, ou la société ? Quelle est la spécificité de notre groupe et de notre projet ? ». Alors cette fiche est faite pour vous !

## LE SAVIEZ-VOUS ?

Travailler sur les frontières de son organisation permet d’apporter des éléments de réponse et d’analyse. **La frontière** différencie les différentes catégories d’individus. Elle « exclut » ceux du dehors et rassemble ceux du dedans. Une organisation ou un collectif est un ensemble de personnes qui appartiennent à un groupe ou ont le sentiment d’appartenir à un groupe. Le groupe est donc identifié à partir de la notion de frontière, dont il existe trois types :

- La frontière majeure externe délimite la zone qui sépare le collectif de son environnement extérieur. L’appartenance au groupe – en faire partie- est déterminée par la position de l’individu vis-à-vis de la frontière externe.
- La frontière majeure interne différencie les membres qui prennent ou gardent l’initiative, de ceux qui l’acceptent ou la soutiennent. Les premiers sont appelés leaders, ils font partie de la zone du leadership. Les seconds sont les membres et forment la zone du membership.
- Enfin, les frontières mineures internes délimitent les différentes équipes et sous-groupes entre les membres (zones d’activité, groupes d’appartenance, commissions, services...).



## Exemple :

Dans un collectif, on peut distinguer les adhérents des non adhérents (frontière majeure externe). On distingue également les dirigeants et les simples membres (frontière majeure interne). Et dans la zone du membership, on peut trouver différentes catégories d’adhérents : les céréaliers-les éleveurs, les hommes- les femmes, etc. (frontière mineure interne).

## La relation dedans/dehors

Le groupe entretient avec son environnement externe des relations permanentes avec d’autres organisations : relations partenariales, concurrentielles ou conflictuelles, indifférentes ou à construire. Ces différentes « parties prenantes » agissent sur l’organisation, dans le sens où leurs actions impactent en positif ou en négatif le projet du groupe. Le rôle de ces « parties prenantes » peut être déterminant : c’est le cas des « figures d’autorité », acteurs stratégiques (ou partenaires clés) dont le groupe ne peut se passer pour survivre.

Par ailleurs, cet environnement est régi par des éléments stratégiques sur lesquels le groupe a tout intérêt à veiller. C’est d’ailleurs le rôle des leaders de porter un regard permanent sur les opportunités et menaces de son environnement.

## FRONTIÈRES

## La valeur ajoutée du groupe



La valeur ajoutée d’un groupe réside dans la pertinence des réponses du groupe aux demandes de cet environnement : que produit-on de spécifique qui apporte un plus à notre environnement ? C’est la capacité du groupe à créer de la valeur ajoutée qui fait que les membres vont rester ou pas et que la groupe restera en phase avec son environnement.

## PARTIE 2 : DESCRIPTIF DE LA MÉTHODE, COMMENT S’Y PRENDRE ?

## Comment ?

Faire un schéma des frontières du groupe a pour l’objectif de :

- Représenter le groupe et son environnement socioprofessionnel à partir d’un dessin : « Le schéma des frontières pour définir la place de son organisation dans son environnement socioprofessionnel ».
- Identifier les rapports de force à l’intérieur et à l’extérieur de l’organisation et identifier la spécificité, la valeur ajoutée qu’apporte l’organisation dans son environnement.
- Prendre conscience de l’influence de l’évolution de cet environnement sur le fonctionnement du groupe.

Cette méthode contribue ainsi à mieux percevoir les enjeux pour la structure, sa place et « à se poser les bonnes questions » quant à la stratégie à venir.

## En pratique

À partir de la fiche méthode Trame « Le schéma des frontières pour définir la place de son organisation dans son environnement socioprofessionnel », [téléchargeable ici](#)

## Réalisation du schéma des frontières par les participants :

Chaque personne ou binôme dessine les frontières de son association et liste les éléments de son environnement sur une feuille A3 où sont retracés 2 cercles qui préfigurent la frontière majeure interne et la frontière majeure externe. L’animateur questionne et amène les participants à observer ce qui se passe, à reconnaître ces frontières et à identifier les points forts et les améliorations.

C’est une première photographie de l’organisation et de son environnement.

## Caractérisation des relations et de la valeur ajoutée de l’association :

Les participants sont invités, en binôme à :

- Caractériser les liens entre les éléments de l’environnement et le groupe : relation forte de partenariat, concurrent, conflictuel, indifférent...
- Identifier les partenaires incontournables : quelles sont les « figures d’autorité » ?
- Identifier les demandes principales de cet environnement : qu’est-ce qui est stratégique ?
- Identifier la réponse actuelle du groupe à ces demandes : a-t-il identifié les besoins ou les demandes ? Comment y répond-il ? La réponse est-elle pertinente ?

Réflexion individuelle puis échange en binôme. Une personne questionne l’autre, l’aide à compléter et à éclaircir ses idées. Ce deuxième travail retrace la dynamique du groupe aux frontières, ce qui se joue et comment (ré)agir. La mise en commun des différentes représentations est une riche occasion pour les membres de partager leurs différences et d’harmoniser la vision que chacun a de la structure dynamique du groupe.

## STRUCTURATION DU TEMPS

### Créer de l'implication Travailler l'interconnaissance dans le groupe

"Pour créer une chambre, on monte des portes et des fenêtres. Mais c'est l'espace créé qui rend la pièce habitable. Ce qui est tangible a des avantages, mais c'est ce qui est intangible qui le rend utile." Auteur inconnu

#### PARTIE 1 : « LE POURQUOI DE LA FICHE »

##### La cohésion du groupe, un enjeu d'implication

Une activité commune ne suffit pas pour créer un groupe et le faire durer. Il lui faut aussi de la cohésion. La cohésion est le résultat des forces d'attraction exercées par le groupe à l'égard de ses membres et tendant à les maintenir en son sein (« *Coacher groupe et organisations* », François Vergonjeanne, Inter Editions) C'est aussi l'expression couramment utilisée par les agriculteurs en collectif : « *le groupe est plus fort que le plus fort du groupe !* » L'enjeu, pour l'accompagnateur, est de rechercher une cohésion optimale et faire en sorte que les personnes s'impliquent de plus en plus.

#### LE SAVIEZ-VOUS ?

##### Quelques repères à connaître : « la structuration du temps »

Pour mesurer la cohésion et la confiance résidant dans un groupe, Éric Berne (Théorie Organisationnelle de Berne) propose d'observer la manière dont les membres structurent leur temps au sein du groupe. Il a mis en évidence différents niveaux bien différents :

**Le retrait :** Le retrait correspond à un isolement physique ou mental, une absence d'échange ou de signe de reconnaissance. Lorsque nous structurons notre temps sous forme de retrait, nous nous éloignons physiquement ou mentalement des autres. Quelques signes caractéristiques : lire son courrier pendant la réunion, envoyer un sms à un copain, s'évader dans ses pensées...

**Le rituel :** Le rituel se caractérise par une série d'échanges codés, prévisibles à l'avance. Ce sont par exemple les salutations de début de rencontre, l'arrivée à l'heure en début de réunion. Les rituels sécurisent mais il y a peu d'implication personnelle. A ce stade, la personne observe le groupe de l'extérieur. Une personne qui entre dans un groupe passe par ces deux phases (retrait et rituel) et consacre rarement plus de 40 % de son énergie à l'activité du groupe.

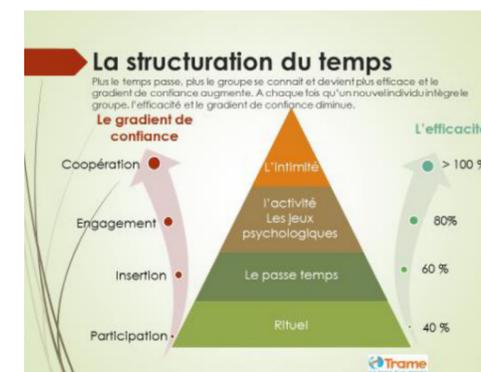
**Le passe-temps :** Ce sont alors des échanges agréables et complémentaires, mais relativement peu impliquants sur des sujets d'intérêt général tels que conversations à la pause-café, discussions informelles pendant le repas avec des collègues, au début d'un entretien ou d'une réunion. Le passe-temps permet d'approcher sans trop de risques ceux avec lesquels on s'engagera dans une relation plus avancée : la personne fait son casting... Avec les passe-temps, la personne s'introduit à l'intérieur d'un groupe. La personne consacre environ 60 % de son énergie à l'activité.

**Le jeu psychologique :** Ce sont des stratagèmes inconscients, des manipulations émotionnelles de soi-même et des autres, qui aboutissent systématiquement à des sentiments désagréables et à des confirmations de croyances négatives sur nous et/ou les autres. Et en cela, ils rassurent. Jouer à des jeux psychologiques est normal dans la croissance d'un groupe. Dans ce niveau, la personne teste sa place et celle des autres. A ce stade 75 % de l'énergie est consacré à l'activité. L'engagement devient fort.

**L'activité :** L'activité, à la différence du rituel ou du passe-temps, est une série d'opérations orientées vers un but. L'activité implique généralement l'usage d'outils. Elle s'exerce aussi bien dans le travail que dans les loisirs. Lorsque l'activité est dominante, le groupe est efficace à 95 %.

## STRUCTURATION DU TEMPS

**L'intimité :** Elle se caractérise par des échanges variés, basés sur la confiance réciproque et, la plupart du temps, imprévisibles dans lesquels chacun s'accepte de façon naturelle, gratuite et complète. Il est difficile de maintenir un haut niveau d'intimité. C'est pourquoi, il est nécessaire de réguler fréquemment. Dans l'intimité et la confiance, le groupe fait sortir à l'extérieur ce qu'il a produit. A ce stade, l'efficacité est de 120 %, car les personnes font plus que produire : elles apportent leur créativité, leur ingéniosité, leur sens de l'initiative.



#### PARTIE 2 : DESCRIPTIF DE LA MÉTHODE, COMMENT S'Y PRENDRE ?

##### Rôle de l'accompagnateur dans l'ajustement d'imago

L'accompagnateur a la responsabilité d'organiser des séances avec son groupe pour permettre cette cohésion des membres.

Dans un groupe qui débute, où les membres se rencontrent pour la première fois, le temps d'interconnaissance est essentiel, chacun va commencer à percevoir les autres au travers du temps de présentation, c'est une étape essentielle, car elle permet de débiter la compréhension de l'histoire que chacun propose pour lui (identité narrative sociale). Le temps passé à la constitution du groupe n'est jamais du temps perdu.

Pour aider à ce travail, il est essentiel de partager, dans un groupe qui veut atteindre une forme d'intimité, une bonne connaissance des visions de chacun, des objectifs, des compétences, des capacités, des difficultés. Ceci doit être favorisé par l'accompagnateur au travers de chaque rencontre des membres du groupe. Bien sûr c'est souvent le principal effet d'une action de team building que de permettre cet ajustement d'imago (cf. Fiche méthode Trame « *Comprendre le fonctionnement des groupes : l'interconnaissance au sein d'un groupe* »).

##### D'autres actions sont possibles :

- Interroger au début d'une réunion une personne qui donne peu son avis
- Fêter les évolutions et réussites de chacun
- Permettre à quelqu'un qui revient d'une formation de restituer les idées clés de la formation
- Organiser des temps de régulation, d'échanges, y compris des différences et contradictions
- Prendre le temps de dire « au-revoir » aux personnes qui partent
- Prendre le temps de dire « bonjour » et de connaître les personnes qui arrivent
- Partager les émotions vécues dans les situations professionnelles et les événements du groupe
- Profiter de chaque occasion pour libérer la parole sur les multiples identités de chacun...

##### Sources :

- Daniel Chernet, Analyste transactionnel, TSTA-O, 2009, « Journal d'un coach - Daniel Chernet ».
- François Vergonjeanne, « Coacher groupes et organisations »

## VALEURS

## Élaborer et partager collectivement des valeurs

“Faites comme l'arbre, changez vos feuilles mais gardez vos racines, changez vos idées mais gardez vos principes. Il n'est pas difficile de prendre des décisions lorsque vous savez quelles sont vos valeurs.”

Auteur inconnu

## PARTIE 1 : « LE POURQUOI DE LA FICHE »

## La cohésion du groupe, un enjeu d'implication

Comme une plante a besoin du soleil pour assurer sa photosynthèse et vivre, nous avons besoin de connaître ce qui compte le plus pour nous : nos valeurs sont notre soleil. Il est pourtant rare de se poser et de faire ce travail d'introspection parce qu'exprimer ses valeurs est difficile. Et s'accorder collectivement sur des valeurs communes l'est encore plus.

Chaque projet est unique, de par ses origines et l'ambition des personnes qui le composent. Ensemble, le groupe peut faire la somme des motivations individuelles et en extraire des valeurs partagées qui pourront se traduire en actions.

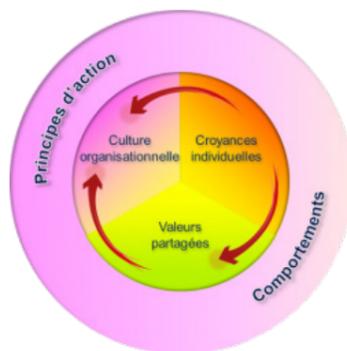
## LE SAVIEZ-VOUS ?

Parmi les définitions du mot valeur nous pourrions retenir :

- L'importance et l'intérêt accordé à une chose
- Le caractère de ce qui est reconnu digne d'estime, de ce qui a de la qualité
- Le caractère de ce qui est recevable, de ce qui peut faire autorité du point de vue d'une règle ou d'un ensemble de principes.

A titre individuel, une modalité de repérage de ses valeurs revient à répondre à la question : qu'est-ce qui est vital pour moi, c'est-à-dire qu'est-ce qui, si je ne l'avais pas, me manquerait ?

Dans un groupe, chacun arrive donc avec des valeurs et des croyances, la plupart du temps non identifiées. L'un des enjeux de la construction du collectif consiste notamment à aligner le « moi » et le « nous » en s'accordant sur un partage de valeurs communes et l'élaboration d'un socle de valeurs qui transcendent les différents points de vue. Arriver à cet accord est un gage de cohésion du groupe et facilite la permanence et le travail sur le long terme. C'est « l'idéologie » du groupe qui crée de l'appartenance. Travailler en collectif sur les valeurs est source de plus-value pour le groupe, telle que l'ouverture aux autres, génératrice de confiance et d'écoute, la possibilité de parler de soi et de son projet, et la « mise au même niveau » de tous.



## VALEURS

## PARTIE 2 : DESCRIPTIF DE LA MÉTHODE, COMMENT S'Y PRENDRE ?

## Comment ?

Dans le cadre d'un travail en collectif sur les valeurs, deux aspects de cette notion sont abordés :

- La définition des valeurs personnelles de chaque membre du collectif
- Le partage de ces valeurs pour construire un socle commun.

## A La méthode du perroquet ou « 5P »

Objectif : L'outil « 5P » permet d'identifier des valeurs en partant d'un questionnement sur des actions ou des objectifs que souhaitent réaliser un individu ou un collectif.

Mise en œuvre : Cet outil doit être utilisé à au moins deux personnes : une questionne l'autre qui souhaite mettre en place une action (ou atteindre un objectif).

Illustration outil : « La méthode du Perroquet », article Travaux-et-Innovations n°174, septembre 2010 à télécharger sur [www.trame.org](http://www.trame.org)

## B Quiz des valeurs

Objectif : identifier et prioriser ses valeurs à partir d'une grille pré-établies.

Mise en œuvre : sur un sujet donné et des valeurs proposées, chaque participant choisit 5 valeurs, les qualifie en termes d'importance et les priorise dans deux temporalités (aujourd'hui et à 4 ou 5 ans).

Télécharger la fiche action Trame « [Quiz mes valeurs](#) ».

## C Les groupes combinés

Objectif :

- Traiter rapidement une question en faisant produire au maximum tous les participants
- Réaliser un consensus en partant des avis de chacun
- Réaliser une synthèse collective et prendre une décision collective.

Mise en œuvre : À partir d'un travail individuel, les participants se regroupent par binômes, puis quatuor puis par 8 ou plus selon le nombre de participants pour aboutir à un nombre de propositions (ici de valeurs) qui font consensus car choisies collectivement.

## D Les groupes combinés

Objectif :

- Faciliter une réflexion valorisante sur l'identité collective, le projet, les qualités principales d'un groupe
- Se mettre d'accord sur des notions porteuses de sens et de symbolique fortes
- Aider à l'émergence d'une identité collective, de valeurs partagées pour le groupe.

Mise en œuvre : Dans un groupe, constitution d'un blason en sous-groupe puis mise en commun pour construire un blason unique qui représente le collectif et auquel chacun adhère.

## Illustration outil :

- « [Le blason](#) », article Travaux-et-Innovations n°151, octobre 2008 à télécharger sur [www.trame.org](http://www.trame.org)

## VISION

## Élaborer collectivement une vision fédératrice

“Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas les hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver les choses... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et tes femmes, le désir de la mer.” Antoine de Saint-Exupéry

## PARTIE 1 : « LE POURQUOI DE LA FICHE »

De grands changements en perspective, des conflits à répétition, une baisse de motivation, un manque d'action, de la dispersion, peut-être est-ce le moment de redonner du sens aux actions menées par les membres du collectif ? L'animateur est alors amené à accompagner le collectif dans la définition ou la ré-interrogation de la vision.

## LE SAVIEZ-VOUS ?

## Vision partagée

Élaborer une vision partagée est « un profond voyage à l'intérieur du cœur et même de l'âme d'une organisation. Il permet de révéler le rêve d'une communauté de travail, de l'exprimer sous la forme d'un futur idéal désirable par tous et suffisamment détaillé pour que chacun voit tout de suite comment il peut contribuer concrètement chaque jour à sa réalisation », selon Michael Doyle. Étape fondatrice d'un processus collaboratif plus vaste, elle vise à s'accorder collectivement sur le futur souhaité d'une organisation, d'un groupe de travail, d'un projet, d'un collectif ; en d'autres termes à en « fixer le cap ».

L'élaboration collective de la vision ne contredit ni le rôle ni la légitimité du leader, mais elle modifie l'image que l'on s'en fait traditionnellement. Le leader :

- Au lieu de tout porter sur ses épaules, propose un cadre de réflexion pour élaborer la vision avec lui, donne le ton et inspire le travail collectif. « Qui reprocherait au capitaine de s'entourer des meilleurs conseillers pour définir le cap ? ».
- Est garant de l'existence d'une vision et de sa cohérence. « Que dirait-on d'un capitaine de navire en partance, s'il s'engageait en mer sans connaître parfaitement le cap vers lequel il se dirige ? ». Cette vision servira de repère constant aux décisions à court, moyen et long terme
- Incarnera ce rêve collectif, veillera à ce que chacun, chaque jour, réalise un peu de cette vision et pilotera sur la base d'un dialogue permanent entre aspirations (l'idéal) et réalité. « Comme le capitaine, [il a] la responsabilité [...] d'adapter en permanence le parcours pour profiter au mieux des vents favorables et pour s'accommoder au mieux des vents contraires ».



## VISION

## PARTIE 2 : DESCRIPTIF DE LA MÉTHODE, COMMENT S'Y PRENDRE ?

## L'énoncé de la vision répond aux questions suivantes :

- De quelles réussites rêvez-vous ?
- À quels changements voulez-vous essayer de contribuer ?
- Imaginez le contexte dans trois à cinq ans lorsque l'organisation aura connu un gros succès : qu'y aura-t-il de différent ?

L'animateur peut inviter les membres du collectif à réfléchir et à décrire la situation idéale, dans trois à cinq ans, lorsque les actions menées par le collectif auront connu un grand succès, pour cheminer vers une vision commune.

## La fantaisie guidée

## Objectif

Prendre le temps de rêver, d'exprimer sa vision personnelle de la réalisation idéale du collectif. Parmi les idées imaginées, identifier et organiser les propositions qui deviendront celles du collectif.

## Mise en œuvre (difficulté élevée)

C'est un voyage organisé dans le monde de l'imaginaire individuel au service du projet collectif. On favorise l'émergence d'idées, parfois originales, des acteurs qui œuvreront pour leur réalisation.

Télécharger la fiche Trame « Fantaisie guidée - Agriculture écologiquement intensive : une vision motrice de son exploitation AEI » avec exemple de texte

Cf Atelier de vision stratégique (Réseau québécois de villes et villages en santé). Rouyn-Noranda, ville et villages en santé (2007). Page consultée le 22 novembre 2018. [rqvvs.qc.ca/outils-et-publications/outil/atelier-de-vision-strategique-la-fantaisie-guidee](http://rqvvs.qc.ca/outils-et-publications/outil/atelier-de-vision-strategique-la-fantaisie-guidee)

## Trucs et astuces

En amont, adapter le texte de la Fantaisie guidée à la réalité et aux problématiques du collectif accompagné. En fin d'atelier, le collectif confie à un petit groupe de personnes le soin de rédiger une proposition de vision sur la base des productions.

## La fresque commune

## Objectif

Prendre le temps de rêver en petits groupes et d'esquisser une vision de la réalisation idéale du collectif. Parmi les représentations imaginées, identifier les convergences qui deviendront le socle de la vision du collectif.

## Mise en œuvre (difficulté élevée)

Former des sous-groupes de 4 à 6 personnes et leur fournir des feutres de couleurs et des feuilles de paperboard. Donner la consigne suivante, « Ensemble, imaginez-vous dans 3 à 5 ans lorsque les actions menées par votre collectif auront connu un grand succès : qu'y aura-t-il de différent ? De quelles réussites rêvez-vous ? Dessinez la situation telle que vous l'avez imaginée. »

Pour partager les productions en plénière, chaque sous-groupe affiche et présente aux autres sa fresque. A l'issue des présentations, d'autres sous-groupes se forment, avec au moins un représentant de chaque fresque, notent sur des post-it les convergences et divergences de vue.

## Trucs et astuces

En fin d'atelier, le collectif confie à un petit groupe de personnes le soin de rédiger une proposition de vision sur la base des productions et discussions.

## DÉFINIR UN OBJECTIF

### Se fixer un objectif

*"Il n'y a pas de vent favorable pour qui ne connaît pas son port." Sénèque*

#### PARTIE 1 : « LE POURQUOI DE LA FICHE »

L'objectif sert à formuler clairement ce qu'on vise, à se projeter, à passer d'une formulation vague à la description d'un résultat attendu, pour :

- Passer d'une situation insatisfaisante à une situation future satisfaisante
- Focaliser son énergie sur une cible bien identifiée
- Donner des repères de progression et poser des jalons
- Rendre les projets réalisables.

C'est l'antidote de la passivité et du « y'a qu'à, faut qu'on » !

#### LE SAVIEZ-VOUS ?

L'objectif fixe une direction. Identifier un objectif amène le groupe à savoir ce qu'il veut vraiment et collectivement. La constitution du groupe prévoit habituellement l'objet de sa création. Mais l'**objet**, l'**objectif** et l'**activité** sont trois notions différentes.

L'**objet** du groupe est sa raison d'être, ce qui fait qu'il existe. Par exemple, l'objet d'une Cuma est de partager du matériel. Il est parfois précisé par un nom, qui lui donne identité. Pour matérialiser son existence, le groupe se met en activité. **Son activité** varie selon les saisons. Si nous reprenons l'exemple de notre Cuma, en mai, elle va mettre en chantier les ensilages d'herbe, l'été, ce sera les moissons, etc. Mais tout cela n'a toujours pas défini l'objectif... Un **objectif** est un but que l'on s'est fixé, un résultat à atteindre, ce que l'on vise, et qui doit être réalisé au travers d'un projet. Ce sont les leaders qui le fixent avec le groupe. Par exemple, cette année, la Cuma s'est donné l'objectif de réduire les temps de chantier en commun de 20 % en investissant dans du matériel plus performant.

#### PARTIE 2 : DESCRIPTIF DE LA MÉTHODE, COMMENT S'Y PRENDRE ?

L'objectif en gestion de projet, c'est le but que l'on se fixe et que l'on souhaite atteindre. En conséquence c'est un résultat concret que l'on vise. Il se chiffre, se place dans une échelle de temps. Pour atteindre l'objectif, une série d'actions concrètes, chronologiques, prioritaires, seront à mettre en œuvre. Mais l'objectif est supérieur à l'action. Il invite à sortir du cadre, à voir plus loin, à se mettre en mouvement. L'objectif va provoquer un changement, pour un mieux. Il aide à « *sortir du vœu pieu* » pour entrer dans une réalité évolutive. L'objectif se situe entre le concret du quotidien et le rêve : c'est le trait d'union entre les deux, à la fois concret et inspirant pour un futur meilleur !



## DÉFINIR UN OBJECTIF

### Mise en œuvre

Une méthode facile et pragmatique : l'objectif « SMART ». Les anglais disent qu'un bon objectif doit être « *smart* » ! Ce mot veut dire intelligent, astucieux ; mais c'est aussi un anagramme qui décrit les caractéristiques d'un objectif bien formulé :

- « **S** » pour **spécifique** : l'objectif doit décrire de manière claire et contextualisé un résultat précis à atteindre, dans une formulation affirmative et positive. C'est-à-dire, « *ce que je veux* » et pas « *ce que je ne veux pas* » !
- « **M** » pour **mesurable** : la qualité ou la quantité du résultat attendu doit être spécifiée de manière à pouvoir être mesurée à la fin de l'action
- « **A** » pour **atteignable** : l'objectif doit décrire un résultat que l'on peut atteindre concrètement, « *c'est faisable* »...
- « **R** » pour **réaliste** : l'objectif doit être réaliste dans le sens où il est adapté aux ressources dont nous disposons
- « **T** » pour **temporel** : la rédaction de l'objectif doit préciser la période de temps au terme de laquelle l'objectif devra être atteint.

En PNL (Programmation Neuro Linguistique), il est conseillé de rajouter deux ingrédients :

- L'objectif dépend du sujet et de lui seul (que ce soit une personne ou un groupe) : il est sous son contrôle, et l'auteur utilise le « je » ou le « nous »
- L'objectif est écologique, dans le sens où il respecte son auteur (personne ou groupe) et son environnement (valeur, culture).

*Pour une bonne réussite, il est important que l'individu (ou le groupe) visualise l'état désiré : il est capable de voir l'objectif atteint et de le voir réussir !*

Comment procéder ? Vous devez exprimer chacun de vos objectifs en terme de résultat à atteindre, en respectant les 5 caractéristiques « S.M.A.R.T. ».

#### Par exemple :

- « *Nous devons renouveler notre groupe* » n'est pas un objectif mais un vœu. La même affirmation avec des éléments concrets, objectivables, porterait sur le nombre de membres à recruter, le délai pour y arriver... : « *En 2020, notre groupe aura 10 jeunes adhérents de plus* »
- « *Parvenir à une augmentation de notre Excédent brut d'exploitation 2020 de 20 000 euros par rapport à 2019* » est un objectif clair, daté, mesurable. Reste à voir entre vous s'il est réaliste ?...

#### Quelques questions facilitantes pour aller vers l'objectif « Smart » :

- Que voulez-vous obtenir ?
- Quel est le résultat attendu ?
- A quoi saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ?
- Nous imaginons que vous avez réussi, qu'avez-vous obtenu ?
- Nous sommes 5 ans plus tard, nous avons réussi, qu'est-ce qui a changé ? Qu'aurez-vous en plus ? Qu'est-ce qui sera observable ?...

#### Documents ressources :

- Programmation neurolinguistique, Méthode stratégique, Trame  
[Télécharger le schéma stratégique Trame](#)
- « *Coacher groupes et organisations* », François Vergonjeanne, InterEdition

## DRAMATURGIE

### Dramaturgie d'une séquence

"La musique est la partie maîtresse de l'éducation, car le rythme et l'harmonie sont particulièrement propres à pénétrer l'âme." Platon



#### PARTIE 1 : « LE POURQUOI DE LA FICHE »

Une réunion est comme un concert : pour être fluide, il faut qu'elle soit bien orchestrée et que la partition, bien écrite, se déroule en accord avec le rythme du groupe. L'énergie d'un groupe fluctue tout au long d'une journée et le déroulé d'une journée de réunion se calera sur le rythme biologique du groupe.

En outre, le temps de la réunion est forcément contraint et nécessite d'être optimisé. Cette gestion du temps, la temporalité ainsi que les rythmes d'apprentissages constituent donc des éléments d'une réunion, à réfléchir, à préparer et dont il faut tenir compte dans le dispositif proposé.

#### LE SAVIEZ-VOUS ?

Chez les humains, les cycles circadiens -du latin circa (environ) et dies (journée)- cycles endogènes (liés à une horloge biologique interne), sont les plus connus. Ces cycles biochimiques, physiologiques et comportementaux oscillent selon une périodicité d'environ 24 heures.

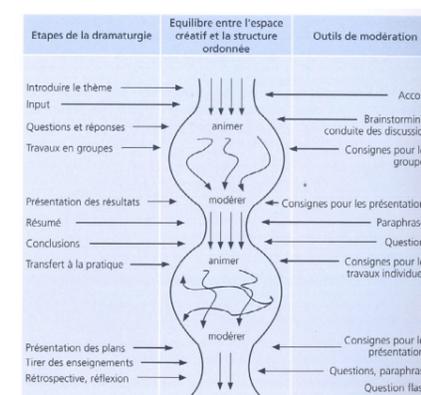


#### PARTIE 2 : DESCRIPTIF DE LA MÉTHODE, COMMENT S'Y PRENDRE ?

Pour anticiper et organiser sa réunion de façon optimale, il importe de se poser les questions suivantes :

- Comment concevoir et animer ce temps en optimisant les moments d'attention et en composant avec les moments de fatigue et de lassitude ?
- Comment donner envie aux participants de s'investir avant, pendant et après la réunion ?
- Comment concevoir et animer une rencontre riche de contenu ?
- À quel moment faire des pauses et quel genre de pause ?

## DRAMATURGIE



La gestion du temps est donc primordiale, il faut cependant aussi savoir s'adapter au groupe. Pour se simplifier la tâche, quelques conseils pour rester concentré sur la durée :

- Indiquer les horaires dans la présentation du programme en introduction
- Avoir une montre/pendule/réveil à porter de regard et s'y référer régulièrement
- Au moment des pauses, indiquer au groupe l'heure de retour
- Indiquer aux groupes de travail des temps moins long que ce que l'animateur peut accorder
- Passer dans les groupes de travail pour relancer les participants en cas de digressions.

#### Un exemple de journée type :

Horaires	Caractéristiques	Principes d'action
9h - 9h30	Le groupe s'éveille	Le contenu de la réunion doit être peu sensible. Un exposé entrecoupé d'exercices de courtes durées en binôme permet de réveiller le groupe progressivement
9h30 - 11h	L'attention du groupe est à son maximale	Il faut profiter de ce temps de concentration pour faire un exposé ou un travail de réflexion intense.
11h - 12h	Le groupe s'anime	L'animateur peut proposer au groupe de faire des exercices en sous-groupes ou un remue-méninge afin de canaliser son énergie.
12h - 12h30	Le groupe a faim, il commence à fatiguer	Il est temps d'aller déjeuner pour recharger les accus. Il faut éviter les exposés et les travaux nécessitant une trop grande attention. Ne jamais dépasser 13h, le groupe ne suit plus.
13h30 - 14h30	Le groupe fait la sieste	Des méthodes pédagogiques actives sont indispensables pour réveiller le groupe.
14h30 - 15h30	Le groupe retrouve un peu d'attention	Il est possible à nouveau de faire un exposé ou des travaux nécessitant une bonne attention (étude de cas, exercice d'application...)
15h30 - 16h	Le groupe s'excite et regarde sa montre	Si des travaux de sous-groupes sont organisés, l'animateur doit passer les voir régulièrement afin de contrôler leur état d'avancement. Il est alors très difficile de conserver l'attention du groupe. La fin de la réunion et le bilan de journée s'imposent.

Source CNFPT - Livret formateur-trice - 2014

#### Illustration outil :

- « Se former à la modération pour faciliter la progression des groupes en réunion » article Travaux-et-Innovations n°247, avril 2018 à télécharger sur [www.trame.org](http://www.trame.org)

## LE CADRE EN QUESTION

## Faciliter le fonctionnement du collectif

### Le contrat pédagogique

“Les groupes ont besoin de règles mais la façon d’inciter tous les membres du groupe à respecter ces règles fait toute la différence !” Thomas Gordon

#### PARTIE 1 : « LE POURQUOI DE LA FICHE »

Dès lors qu’un groupe se réunit, pour une formation, une réunion, une réflexion stratégique... il importe de veiller à ce que les membres du groupe s’accordent sur des modalités de fonctionnement qui garantissent un confort de travail. Sur les questions de transition agroécologique, qui peuvent être particulièrement sensibles, cet accord est d’autant plus important.

#### LE SAVIEZ-VOUS ?

Poser des règles de fonctionnement et conclure un accord avec le groupe a donc plusieurs objectifs :

- Pour l’animateur, il s’agira de trouver la bonne posture et une forme de légitimité à intervenir auprès des membres, à l’intérieur d’un cadre qui aura été discuté et décidé ensemble. Cet aspect du contrat est de fait également un outil de gestion des tensions ou conflits potentiels entre membres du groupe.
- Pour les participants, ce contrat précise et facilite la connaissance du mode de fonctionnement et du cadre dans lequel le travail va s’effectuer, il rassure.



#### PARTIE 2 : DESCRIPTIF DE LA MÉTHODE, COMMENT S’Y PRENDRE ?

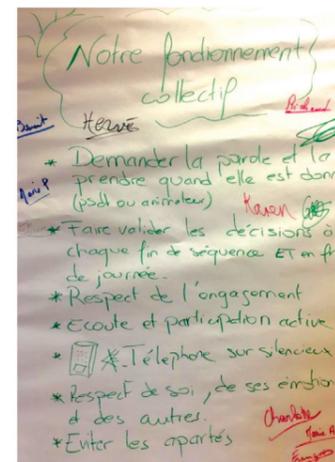
Ce temps est un des premiers à proposer au groupe. Proposé en début de réunion par l’animateur, il pourra y être fait référence tout au long de la journée, sur des moments particulièrement importants comme par exemple lors d’une étape majeure ou lors d’un changement de programme.

En 20/30 minutes, idéalement en co-construction avec les participants, l’animateur propose au groupe de fixer ses règles de fonctionnement.

- 1 Il interpelle les participants : « Selon vous, quelles sont les règles qui vont nous permettre de bien travailler ensemble, dans le temps qui nous est imparti ? ».
- 2 Les participants énoncent des règles ou des valeurs...
- 3 L’animateur commente les propositions, en rappelle les enjeux ou questionne les participants sur les enjeux (« En quoi, selon vous, il est important de ... ? »). Il écrit les mots clés validés par le groupe au tableau.
- 4 Une fois les propositions faites par tous l’animateur demande si quelqu’un veut rajouter quelque chose.

## LE CADRE EN QUESTION

- 5 Puis l’animateur demande si chacun est d’accord pour respecter ce contrat, en spécifiant que ce contrat s’applique aussi à lui.
- 6 Chaque participant donne son accord ce qui valide définitivement le contrat.
- 7 L’animateur affiche ce contrat au su et vu de chacun, en remerciant le groupe pour son engagement.



#### À noter :

Attirez l’attention du lecteur avec une citation du document ou utilisez cet espace pour mettre en valeur un point clé.  
Pour placer cette zone de texte n’importe où sur la page, faites-la simplement glisser.

#### L’accord du groupe :

Il y a plusieurs façons et différents moments pour faire valider l’accord du groupe :

- Au début d’une séance, le groupe et son animateur passent un contrat global (cf. ci-dessus) en donnant un accord formel, c’est-à-dire chaque personne à son tour. Il peut s’agir d’énoncer un oui clair ou d’un contact visuel engageant
- Au début d’une nouvelle séquence de travail, l’accord est informel et peut consister en un simple hochement de tête ou tout autre signe approubatif. Il permet de valider la compréhension et l’engagement dans un nouveau thème ou une nouvelle réflexion qui devra avoir été présenté rapidement auparavant.

#### Illustration outil :

- « Se former à la modération pour faciliter la progression des groupes en réunion » article Travaux-et-Innovations n°247, avril 2018 à télécharger sur [www.trame.org](http://www.trame.org)
- Fiche méthode Trame « Les éléments d’une collaboration authentique - Contrat de créativité - CQFD » à télécharger

## FEEDBACK

### Utiliser le feedback pour nourrir le collectif

« La bienveillance au quotidien est une énergie pour vous... et les autres. » Auteur inconnu

#### PARTIE 1 : « LE POURQUOI DE LA FICHE »

Étymologiquement, le terme « *feedback* » vient de l'anglais « *to feed* » alimenter et « *back* » en retour. Le feedback est un retour d'expérience :

Ça y est... c'est envoyé !

Cela fait des semaines que vous y pensez et plusieurs jours que vous y travaillez, vous avez fini dans les temps, transmis le dossier complet à qui de droit et vous n'êtes pas peu fier de vous.

Vous recevez un bref : « Merci, reçu par mail ».

Un peu frustré... vous auriez bien aimé connaître l'effet de cette action sur son destinataire.

C'est l'intention du feedback.

#### LE SAVIEZ-VOUS ?

C'est le message retourné à une personne suite à son action : présentation, courrier, comportement, etc. Utilisé à bon escient, il permet de grandir individuellement et collectivement, de créer un lien fort [entre les membres du collectif] et un environnement bienveillant mais non complaisant. Le feedback est un « cadeau » que l'on doit donner, que l'on a le droit d'accepter et parfois de refuser, que l'on peut demander et que l'on est invité à se donner !

Dans des groupes d'échange de pratiques comme les collectifs en TRAE, le feedback est un outil précieux pour avancer, créer de la confiance et de la motivation, et de la reconnaissance, tant les changements de pratiques ne sont pas toujours faciles à vivre.

#### Pour des feedbacks efficaces et constructifs

Le feedback peut être décomposé en signe de reconnaissance, verbaux ou non, que nous adressons à l'autre. Ces signes de reconnaissance peuvent être positifs ou négatifs, conditionnels ou inconditionnels.



	POSITIFS Ils nous font grandir et nous encouragent à continuer	NÉGATIFS Ils nous découragent, nous abaissent ou nous stimulent à changer
CONDITIONNELS Liés à ce que nous faisons	« Votre exposé était très clair, notre client est satisfait, bravo ! »	« Le rapport que vous avez produit est difficilement exploitable »
INCONDITIONNELS Liés à ce que nous sommes	« Vous êtes une bonne personne. Je suis ravie de vous compter parmi nous. »	<b>À BANNIR</b> « Vous êtes quelqu'un qui me laisse perplexe »

#### • Feedback positif conditionnel pour faire gagner en confiance en soi

Il est relatif à du factuel, du concret et porte sur le « faire ». Donner une appréciation positive et sincère aux personnes qui travaillent avec vous sur une action ou une attitude, les encourage, leur donne envie de persévérer et renforce leur confiance en elles.

#### • Feedback positif inconditionnel pour renforcer l'estime de soi

Il est relatif à du factuel, du concret et porte sur le « faire ». Donner une appréciation positive

## FEEDBACK

et sincère aux personnes qui travaillent avec vous sur une action ou une attitude, les encourage, leur donne envie de persévérer et renforce leur confiance en elles.

#### • Feedback négatif conditionnel pour indiquer une marge de progrès

Pour Eric Berne, « un feed-back négatif est toujours plus nourrissant que pas de feed-back du tout ». Il doit être relatif à du factuel, du concret, porté sur le « faire » et dénué de tout jugement de valeur pour être utilisé. Partager son insatisfaction aux personnes qui travaillent avec vous sur une action ou une attitude, doit déboucher sur des pistes d'amélioration à trouver ensemble. Le propos peut être complété par un encouragement (commentaire général positif à propos de la personne, de ses capacités...).

#### • Feedback négatif inconditionnel

À bannir !

#### PARTIE 2 : DESCRIPTIF DE LA MÉTHODE, COMMENT S'Y PRENDRE ?

L'animateur invite les membres du groupe à adopter des règles collectives pour initier une culture de feedback : il initie les membres du collectif aux bienfaits de l'utilisation du feedback pour nourrir l'intelligence collective et faciliter des échanges constructifs et apprenants.

#### Règles du feedback

Attirez l'attention du lecteur avec une citation du document ou utilisez cet espace pour mettre en valeur un point clé. Pour placer cette zone de texte n'importe où sur la page, faites-la simplement glisser.

#### Objectif :

Proposer un cadre permettant au collectif de s'initier à la pratique du feedback et d'expérimenter les bienfaits.

#### Mise en œuvre (difficulté faible) :

Préparer une affiche et présenter les règles de feedback

Valider leur adoption par un accord avec chaque membre du collectif.

#### Les règles de feedback, en bref :

##### Pour celui qui le donne

- Demander à l'autre s'il souhaite son feedback
- Formuler des messages en « je » (y compris les sentiments)
- D'abord décrire, ensuite « évoluer »
- Court
- En référence à des comportements concrets
- Actuel.

##### Pour celui qui reçoit

- Écouter, écouter, écouter
- Ne pas essayer d'argumenter, de se justifier
- Seulement des questions de clarifications
- Prendre ce qui permet de grandir et laisser le reste.

#### Illustration outil :

- « [Se former à la modération pour faciliter la progression des groupes en réunion](#) » article Travaux-et-Innovations n°247, avril 2018 à télécharger sur [www.trame.org](http://www.trame.org)
- « [L'art et la manière de donner un feedback en formation](#) » article Travaux-et-Innovations n°222, novembre 2015 à télécharger sur [www.trame.org](http://www.trame.org)
- Les règles de feedback développée par AGRIDEA (cf. encadré)

## CRÉATIVITÉ

## Libérer la créativité : penser « out of the box »

“La créativité est contagieuse, faites-la tourner.” Einstein

“La curiosité de la vie dans tous ses aspects est, je pense, le secret des grands créatifs.” Léo Burnett

## PARTIE 1 : « LE POURQUOI DE LA FICHE »

Pour quoi ? La transition agroécologique invite les agriculteurs et les animateurs de groupes à penser différemment. Il s'agit de repenser ses pratiques agricoles, réinventer son système, se découvrir de nouveaux objectifs, inventer des techniques d'animation, bref : voir autrement, faire différemment et oser aller vers l'inconnu. Mais est-ce si simple ? Est-on créatif sur commande ?

## LE SAVIEZ-VOUS ?

## La créativité, késako ?

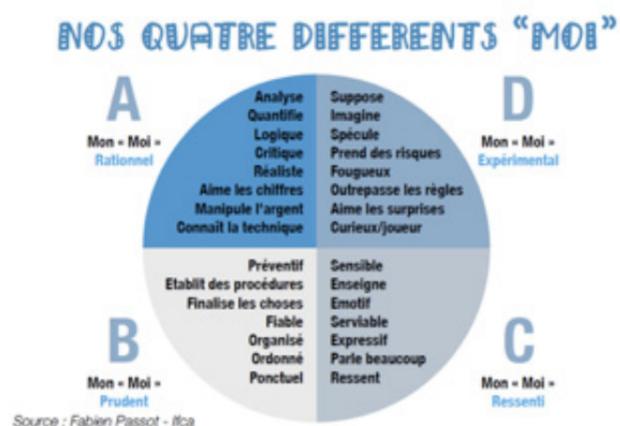
La créativité peut être appréhendée à la fois par les aptitudes telles que :

- La capacité à réaliser une production qui soit à la fois nouvelle et adaptée au contexte dans lequel elle se manifeste (Todd Lubart, professeur de psychologie différentielle à l'université Paris-Descartes)
- La faculté d'introduire dans le monde quelque chose de neuf (Abraham Moles, docteur en sciences de l'information et de la communication).

Et par la méthodologie :

- Un ensemble de savoir-faire, qui s'enseigne
- Des outils intellectuels permettant de développer des aptitudes individuelles, de produire les idées originales et adaptées (heuristique).

La créativité n'est pas l'apanage d'une seule petite frange de la population, tout un chacun, selon ses propres dispositions, peut être créatif. Un travail d'un chercheur américain, Ned Hermann, a permis de mettre en évidence les 4 grands modes de fonctionnement mentaux :



La mobilisation de ces 4 ensemble est ce qui favorise la créativité la plus performante.

Illustration outil : « [Écriture et créativité, un éveil conjoint](#) », article Travaux-et-Innovations n° 124, janvier 2006 à télécharger sur [www.trame.org](http://www.trame.org)

## CRÉATIVITÉ

## PARTIE 2 : DESCRIPTIF DE LA MÉTHODE, COMMENT S'Y PRENDRE ?

## Pour quoi faire ? Les objectifs

Il existe de nombreuses méthodes pour travailler la créativité dans un groupe, qui présupposent déjà que l'animateur ose, lui-même, faire différemment et sortir de ses techniques habituelles. En ce sens, la créativité implique une forme de confiance en soi... et en les autres. Et la créativité devient une affaire collective.

## A Mettre le groupe en condition

Réaliser des petits exercices pour échauffer les participants et les amener à une état créatif.

**Exercice 1 :** marcher en occupant toute la salle et s'arrêter au signal. A faire de plus en plus vite.

**Exercice 2 :** sur le même modèle que précédemment, rajouter une consigne : « *Regroupez-vous par couleur de chaussettes !* ».

**Exercice 3 :** idem et rajouter une consigne « *Regroupez-vous par couleur de cheveux !* ».

**Exercice 4 :** idem avec la consigne suivante : « *Organisez-vous et formez le mot, AIL, puis le mot COQ !* ».

**Exercice 5 :** « *Prenez une feuille de paper board, mettez-la par terre et mettez vous tous dessus* ». Refaire l'exercice autant de fois que possible en pliant la feuille en deux à chaque fois.

## B Carte mentale

Objectifs : visualiser un ensemble complexe ; mettre de l'ordre dans les idées ; restituer un travail collectif

Mise en œuvre :

- 1 Placer au centre de la carte l'objet de la carte mentale.
- 2 Lister les concepts ou les grandes idées associées à cet objet (issu du travail collectif).
- 3 Regrouper les idées et les relier de manière radiale autour de l'objet central.
- 4 Ajouter autant de nœuds et de ramifications nécessaires au classement.
- 5 Souligner les interrelations pour mieux comprendre la problématique.

## Illustration outil :

- Fiche méthode Trame : « [Qu'est-ce que la créativité ?](#) » à télécharger.

## TRUCS ET ASTUCES DE L'ANIMATEUR

*Une belle séance de travail se prépare de façon minutieuse et minutée.*

- Prévoir ce type d'animation à deux : l'un anime et l'autre note (et on alterne)
- Prévoir des exercices de rechange (on ne peut pas prévoir le comportement du groupe)
- Un bon animateur de créativité a sa boîte à outils avec post-it, feutres, objets, photos, papier...
- Animer une séance de créativité est un « exercice physique » qui impose du rythme, dans et entre les séances.
- Prévoir une journée pleine avec le déjeuner avec les participants
- Importance des consignes au début de la séance...
- Faire une invitation originale avant l'évènement.



## CAPITALISATION

### Capitaliser l'expérience du collectif

*"Le chemin se construit en marchant." Antonio Machado*

#### PARTIE 1 : « LE POURQUOI DE LA FICHE »

##### Pourquoi et pour qui capitaliser ?

###### La capitalisation vise à :

- Donner à voir à tous que le collectif avance, ce qui stimule l'engagement de chacun au sein du projet du collectif
- Favoriser l'appropriation par chacun, à son rythme, des enseignements issus des travaux du groupe
- Analyser la façon de travailler pour identifier les méthodes de travail à reproduire et celles à faire évoluer
- Garder la mémoire des actions et des décisions du groupe : ces traces factuelles permettront d'objectiver l'analyse des résultats par le groupe
- Transférer l'expérience et les résultats :
  - à d'autres agriculteurs, notamment leurs pairs au sein de leur exploitation ou lors de témoignages et d'échanges avec d'autres groupes
  - à des accompagnateurs, à des institutions impliquées et aux financeurs des actions.

###### Sur quoi capitaliser :

- La situation problème partagée et travaillée par le groupe : c'est le point de départ des actions
- La méthode utilisée pour résoudre le problème
- Les expérimentations mises en place et leur protocole
- Le chemin parcouru par le collectif (utilisation d'une frise), indiquant les événements importants, leurs conséquences, leurs enseignements
- Les connaissances produites, issues des travaux du groupe, des ressources extérieures reconnues pertinentes par le groupe pour son avancée.

#### PARTIE 2 : DESCRIPTIF DE LA MÉTHODE, COMMENT S'Y PRENDRE ?

##### Comment capitaliser ?

###### La visualisation facilite l'appropriation et les échanges.

- La capitalisation commence dès le début du projet. Des outils sont à prévoir pour collecter, partager, enrichir les données et les informations tout au long du projet
- Le chemin parcouru peut être rendu visuel en utilisant un outil tel qu'une frise chronologique quelque soit sa forme
- En rendant les résultats produits plus attractifs par leur organisation et leur mise en forme : fiches thématiques, vidéos, photos, représentations graphiques...
- En impliquant les agriculteurs dans la co-construction des éléments capitalisés, la validation des enseignements
- En intégrant la production de ressources écrites ou illustrées dans la commande passée auprès d'intervenants.

## Ont contribué à ce guide

### Rédaction

Hélène BRIVES, ISARA LYON

Eric CHARBONNIER, TRAME

### Avec la contribution de

Bastien BOISSONNIER, FRCUMA AURA, FDCUMA Drôme

Christèle CHESNEY, Chambre d'Agriculture Savoie Mont-Blanc

Thomas DEAL, FRCUMA AURA, FDCUME Rhône

Laetitia MASSON, Chambre d'Agriculture Isère

Emmanuelle MONTAUT, CDA

Nicolas MARKO, VIVEA

Yves PAUTHENET, CERAQ

Philippe SULPICE, FEVEC

Yasmina LEMOINE, TRAME

Kim DESLANDES, TRAME

Violaine DESAGE, TRAME

### Coordination

Caroline DEBROUX et Anne Claire KUBALA, FRCUMA AURA

### Conception graphique

Luc ESTÈVE

## Pour en savoir plus sur COTRAE

Le site COTRAE : il y a tout dessus ! [www.cotrae-aura.fr](http://www.cotrae-aura.fr)

La vidéo : porte d'entrée incontournable pour comprendre le projet

Les 3 guides : Expérimenter, Former, Accompagner

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRA, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Irstea et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI).

