



FORMATION D'ÉLEVEURS LAITIERS AU MANAGEMENT RETOUR D'EXPERIENCE



SOMMAIRE

Introduction.....	3
Objectifs	3
Le dispositif de formation	4
Les principes pédagogiques utilisés	6
Le point de vue des éleveurs	7
Les enseignements.....	8
Recrutement des stagiaires	8
Techniques pédagogiques	8
Organiser les travaux en intersession.....	9
Contenu	10
Perspectives.....	12
Recruter les agriculteurs.....	12
Conforter les équipes formatrices	12
Accompagner les changements de comportement et la mise en pratique	13

INTRODUCTION

La formation s'inscrit dans un contexte d'agrandissement continu des exploitations et de l'augmentation de la part du salariat dans le travail agricole.

En 2010, les salariés représentent 21% des actifs permanents agricoles dans les exploitations moyennes et grandes, contre seulement 10% en 1988. 64 000 exploitations emploient des salariés en 2010, soit autant de chefs d'exploitation confrontés à la gestion des ressources humaines.



En production bovin lait, la fin des quotas en 2015 constitue une opportunité de développement : aujourd'hui, 1 exploitation laitière sur 6 emploie un salarié, alors qu'elles étaient seulement 1 sur 10 en 2000 (source : Agreste - Recensement Agricole 2000 et 2010).

Culturellement, les éleveurs d'herbivores ont encore peu l'habitude de gérer et de fidéliser des salariés (turn over important) et il existe peu de formation au management dans leur cursus de formation initiale ou dans l'offre de prestation à l'échelle nationale.

L'image du salariat agricole est peu attractive et se traduit par des difficultés à recruter. Former les éleveurs au management est un enjeu majeur pour renforcer la durabilité économique et sociale des exploitations d'élevage et pour améliorer l'attractivité du métier de salarié.

OBJECTIFS

Le Bureau Technique de Promotion Laitière et l'Institut de l'Elevage ont conduit une formation expérimentale soutenue par VIVEA pour répondre aux attentes de la profession inscrites dans le pacte laitier proposé par la FNPL. Cette charte vise à développer l'accompagnement des éleveurs laitiers par la formation selon trois axes :

1. Former 10% des éleveurs à l'analyse technico économique, soit 2 000 par an
2. Accompagner, par la formation, 5% des éleveurs dans la redéfinition de leur projet d'exploitation, soit 1 000 par an
3. Développer l'accès des producteurs laitiers **aux formations à la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail**

Cette formation, en contribution à l'axe trois du pacte, vise, via un format pédagogique expérimental et pluridisciplinaire, à développer les compétences en management de huit éleveurs laitiers alsaciens afin d'améliorer les collaborations avec leur salarié tout en optimisant le fonctionnement global de l'entreprise.

Les partenaires

VIVEA est le fonds d'assurance formation des actifs non-salariés agricoles. Il accompagne les chefs d'entreprises et leurs conjoints dans le développement de leurs compétences et le financement de leur formation professionnelle continue.

Le BTPL est une Union de coopératives intervenant auprès des filières laitières pour accompagner éleveurs et techniciens dans les domaines techniques, économiques et humains. Un groupe "humain et stratégie" met au point des audits, des formations et des accompagnements pour des éleveurs laitiers.

L'Institut de l'Elevage est un organisme professionnel de recherche-développement avec des missions d'élaboration de méthodes, d'outils et de dispositifs au profit des acteurs des secteurs de l'élevage. Il développe une expertise d'approche de l'organisation du travail au sein du service "Approches Sociales et Travail en élevage".

LE DISPOSITIF DE FORMATION



La formation s'adresse à des éleveurs employeurs (ou potentiellement employeurs) de main-d'œuvre (salariés, apprentis, stagiaires).

Les six objectifs de formation visés :

- 1 **Définir ses objectifs**, ses besoins et un profil de poste qui en découle pour réussir son embauche.
- 2 **Identifier ses points forts et ses points faibles** dans sa relation de management avec un salarié.
- 3 **Mettre en place une bonne communication** avec son salarié basée sur du savoir-être (comprendre et se faire comprendre) et des outils (entretiens, plannings...).
- 4 **Acquérir les bases d'une organisation efficace** : délégation, répartition des tâches, contrôle...
- 5 **Savoir entretenir la motivation d'un salarié** et gérer sa carrière sur le long terme (ambiance au travail, reconnaissance, mode de rétribution du travail, gestion des compétences).
- 6 **Etre capable de citer les points clés de la réglementation** et d'en comprendre le sens dans une démarche de progrès.

La formation a été séquentiée en trois journées :

- Mars 2015
- Avril 2015
- Novembre 2015

Des mises en situation ont été proposées aux éleveurs entre les sessions.



Le déroulement de la formation est présenté ci-après.

Le CER France a été mis à contribution sur les aspects juridiques traités la dernière demi-journée de la formation.

Contenu de la 1ère journée

Matin

Réussir l'embauche du salarié

Définir les besoins de l'éleveur, le contenu du poste, les compétences, les qualifications, les responsabilités et la rémunération du salarié.

(La séquence ne traitait pas des difficultés liées au recrutement comme la faible disponibilité de salariés compétents)

Après-midi

Déterminer les points forts et les points à améliorer des apprenants en matière de management

Identifier les thèmes qui posent questions et qui seront développés dans des séquences ultérieures.

Le travail proposé en intersession

Améliorer la communication entre l'éleveur et son salarié

Réaliser un entretien d'une heure avec son salarié. Le salarié fait part de ses satisfactions et des points à améliorer. Même démarche de la part de l'éleveur. Recherche en commun de solutions pour améliorer la situation.

Contenu de la 2ème journée

Matin

Mettre en place une bonne communication avec le salarié : savoir-être et outils

Savoir écouter et dire les choses, savoir dire non, oser demander, donner une consigne, donner des objectifs (base de la communication non violente)

Les moments et les lieux de la communication : les différents types d'entretien, le bureau.

Après-midi

Etre capable d'entretenir la motivation du salarié

La reconnaissance, l'écoute, la confiance, la délégation, la responsabilisation, le développement des compétences, la formation, l'amélioration des conditions de travail, de l'environnement...

Organiser efficacement le travail du salarié

Le travail dans le temps, le travail de la journée, les tâches, la gestion du travail lorsque le salarié/l'exploitant est absent, l'organisation des congés, le travail le week-end.

Mettre en perspective les problématiques de management en agriculture avec celles des petites entreprises non agricoles

Identification des points forts et des fragilités du management dans une entreprise artisanale non agricole.

Améliorer les pratiques managériales dans l'exploitation

Elaboration d'un plan d'actions par chaque stagiaire
→ A mettre en œuvre entre les sessions 2 et 3

Contenu de la 3ème journée

Matin

Partage des actions mises en place par chaque stagiaire entre les sessions 2 et 3

Les réussites et les difficultés rencontrées par chaque stagiaire dans la mise en œuvre du plan d'actions "d'amélioration managériale" ; discussion autour des solutions pour lever les difficultés.

Après-midi

Comprendre les principaux aspects administratifs pour améliorer ses pratiques managériales

Un intervenant du Centre de Gestion de la Moselle a présenté la réglementation en vigueur et a répondu aux questions des stagiaires.

Les deux formateurs ont assuré un suivi téléphonique de l'avancement des projets des apprenants entre les sessions 2 et 3. L'objectif était de répondre aux éventuelles questions de l'éleveur, de vérifier que les consignes étaient claires et que la motivation n'avait pas faibli.

LES PRINCIPES PEDAGOGIQUES UTILISES



Une large place a été laissée aux échanges en vue de mobiliser l'expérience personnelle des stagiaires. L'apport de connaissances a été, dans la plupart des séquences, apporté après un exercice d'expression des apprenants. Les stagiaires déterminaient leurs points forts et ceux à améliorer en matière de management dans l'objectif d'établir un plan d'améliorations à mettre en œuvre dans l'exploitation entre la 2^{ème} et la 3^{ème} journée de formation.

Une phase d'appui téléphonique individuel a été proposée entre la 2^{ème} et la 3^{ème} journée de formation afin d'aider les éleveurs à mettre en œuvre les points d'améliorations identifiés dans le plan.

Les apprenants ont, lors de la 3^{ème} journée de formation, partagé leurs réussites et leurs difficultés dans les actions entreprises afin de trouver des solutions aux obstacles rencontrés. Un travail facultatif d'ouverture vers d'autres secteurs d'activités a été proposé aux stagiaires au cours de cette même intersession.

Exemples de plans d'actions réalisées en intersession

Eleveur confronté au départ d'un salarié

- Entretien bilan avec le salarié sortant
Avant fin de contrat
Été 2015
- Préparation à l'embauche
Rédaction d'une fiche de poste, entretien d'embauche
Été, automne 2015
- Projet d'une salle de repos/pour les repas destinée au salarié
Hiver 2015

Eleveur confronté au départ d'un salarié et responsable de la gestion du salarié de la Cuma

- Entretien bilan avec le salarié de la Cuma
Avant le 1er septembre 2015
- Rédaction d'un profil de poste (avec l'aide d'un tiers)
Été 2015
- Organisation du travail et calendrier (avec un tiers)
Été 2015

Modalités de formation participatives

- Des vidéos courtes (réalisées par la Chambre d'agriculture de Normandie et intitulées "**Management, évitez les faux pas !**") ont été visionnées afin de faire réagir les éleveurs sur les questions d'embauche ou de gestion des compétences des salariés.
- Des travaux de groupes ont été conduits autour de la définition de ce qu'est un bon salarié et un bon employeur.
- Les éleveurs se sont prêtés à l'exercice du **jeu de rôle** pour simuler une négociation entre l'employeur et son salarié.

LE POINT DE VUE DES ELEVEURS



L'évaluation de la session a porté sur la satisfaction des éleveurs et l'évaluation de leurs compétences sur la base d'un autodiagnostic rapide.

Sur les sept éleveurs qui se sont exprimés (cf. tableau ci-dessous), quatre étaient satisfaits de la formation et trois très satisfaits. Ils ont notamment souligné la qualité des échanges entre pairs et la richesse du partage d'expériences.

Réponses au questionnaire de satisfaction par sept éleveurs

	Très satisfait	En grande partie satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
Organisation pratique	4	3		
Organisation des travaux	3	3	1	
Qualité de l'animation	5	2		
Qualité des supports distribués	1	4	2	
Qualité des échanges	5	2		

L'autodiagnostic des compétences portait sur :

- le recrutement et l'embauche,
- l'accueil et l'intégration du salarié,
- l'apprentissage, la formation du salarié,
- l'écoute et la communication,
- la gestion administrative, financière et juridique,
- la création des conditions de motivation des salariés,
- l'organisation, le management.

Sur six stagiaires ayant répondu, la majorité estime avoir progressé dans les différents domaines sauf en matière de gestion administrative et financière. Cet aspect, abordé rapidement en fin de session, n'a pas été mis en pratique par les stagiaires qui considèrent de ce fait ne pas disposer de suffisamment d'éléments pour améliorer leur savoir-faire.

La question de l'apprentissage et de la formation du salarié (notamment au moment de la prise de fonction) révèle que certains sont inquiets quant à la mise en œuvre de ce moment délicat.

Quasiment à l'unanimité, les apprenants ont pris conscience de l'importance du dialogue entre le salarié et son patron.

"Prendre plus le temps pour dialoguer, être plus à l'écoute".

LES ENSEIGNEMENTS

Recrutement des stagiaires

Sur les deux sessions de formation envisagées, en Pays de la Loire et en Alsace, la première a été annulée faute de participants. La seconde a été maintenue grâce à une relance téléphonique individuelle par le BTPL, d'éleveurs potentiellement intéressés. Les formations centrées sur les relations humaines et le management ne suscitent pas d'engouement. Le véritable besoin des éleveurs est souvent malaisé à transformer en demande de formation ou de conseil.

Les pistes de réflexion

Il est nécessaire de s'appuyer sur les organismes de terrain en relation directe avec les éleveurs pour des relances efficaces basées sur la confiance et ciblées auprès d'exploitants qui présentent le profil requis.

En préalable à la mise en place de formations au management, les éleveurs peuvent être sensibilisés à la thématique grâce à des articles dans la presse professionnelle ou des journées portes ouvertes par exemple.

Le thème peut être proposé dans des groupes d'éleveurs déjà constitués sur d'autres sujets, ayant développé des relations de confiance et qui s'interrogent sur les aspects des relations humaines.

La sensibilisation des différents intervenants en élevage à cette thématique peut contribuer à ce qu'ils relaient les besoins des éleveurs auprès des formateurs en relations humaines/management.

Modalités pédagogiques

Les techniques pédagogiques utilisées, basées sur des activités (jeu de rôle, débat, exercice...) visaient à aborder les sujets du management (embauche, communication, fidélisation du salarié, etc.) en s'appuyant sur la diversité des expériences des participants pour favoriser un processus d'apprentissage dynamique et interactif. De larges temps d'échanges étaient programmés tout au long de la formation. Des exposés proposés par les animateurs clôturaient chaque séquence afin de faciliter la synthèse et la théorisation des idées.

Cette session de formation a bénéficié de la complémentarité des trois formateurs (BTPL, Institut de l'Elevage, CER France) tant dans les domaines de compétences que dans les styles d'animation. Une telle configuration est coûteuse.

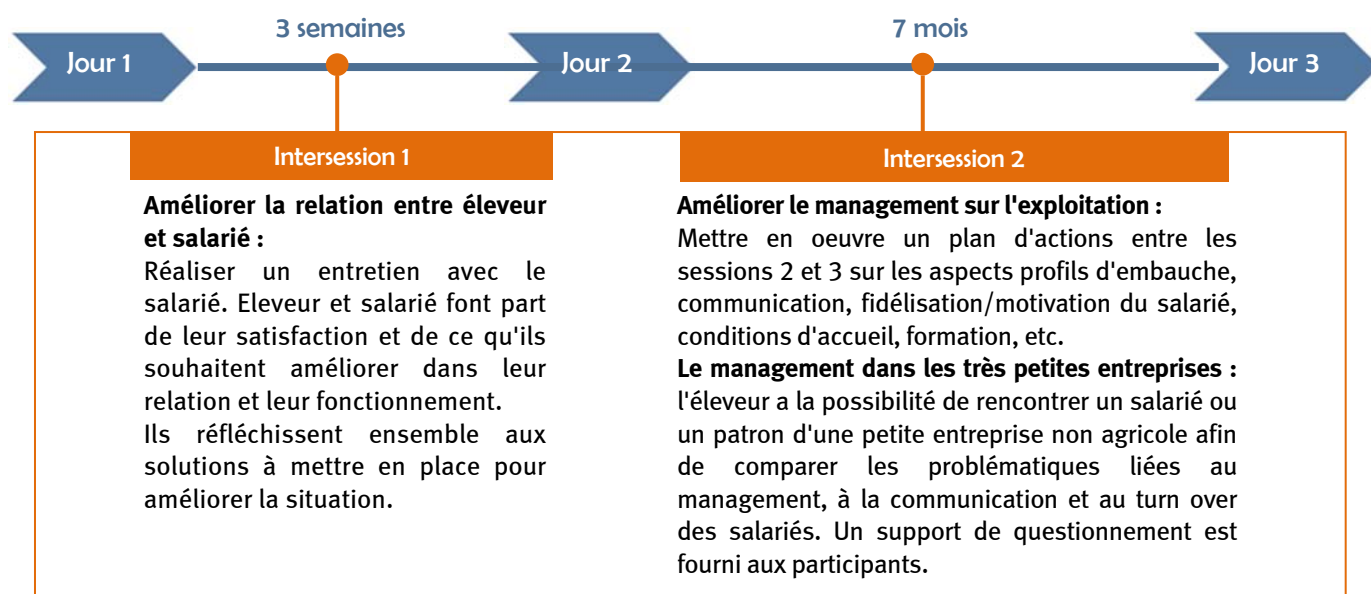
Les pistes de réflexion

La participation active des éleveurs les aide à s'approprier les connaissances et savoir-faire. Les séquences courtes invitent au dynamisme. Les échanges entre pairs valorisent les compétences de chacun et crédibilisent les discours et la théorie.

Il est nécessaire de veiller à l'équilibre entre mises en situation, apports de connaissances et échanges, ces derniers, au fur et à mesure de l'instauration de la cohésion de groupe, ayant tendance à prendre une place trop importante.

Un des formateurs se doit d'assurer le suivi de l'ensemble de la formation afin de pouvoir capitaliser les acquis, les expériences et les échanges du groupe.

Organiser les travaux en intersession



Afin de mettre en pratique les connaissances, des travaux sont proposés aux éleveurs entre chaque session. Certains éleveurs les ont mis en œuvre, d'autres n'en ont pas eu le temps ou les moyens. De retour en salle, la mise en commun se révèle déséquilibrée avec des apprenants prolixes, intéressés par le retour du groupe sur leur expérience et d'autres qui ne participent qu'au travers de la discussion de groupe.

Les formateurs se sont engagés à suivre ces actions et à apporter leur appui s'ils le souhaitaient, notamment celles entre les sessions 2 et 3 sous forme de discussion téléphonique. Le formateur du BTPL connaissant déjà les participants a pu ainsi facilement rentrer en contact avec eux. Aucun appui présentiel n'a été sollicité avec la formatrice de l'Institut de l'Elevage. Les éleveurs s'entretiennent avec réticence sur leurs pratiques dans le domaine des relations humaines.

Le début de la deuxième session et la matinée de la troisième sont consacrés au partage des travaux réalisés entre les sessions, chacun relatant son expérience et recevant le reflet des autres agriculteurs.

Ces travaux sont indispensables pour favoriser l'entrée en action des agriculteurs et la mise en pratique des connaissances dispensées en salle. De manière générale, les participants ont des difficultés à mettre en œuvre le principe de l'entretien en face à face avec le salarié. Pourtant tous disent "discuter" avec leur salarié au cours de la journée, la plupart du temps, pour décider du travail à faire ou trouver des solutions à un problème technique. L'entretien est encore trop souvent considéré comme une perte de temps inutile.

Exemple de situation : Un éleveur a voulu licencier un salarié pour abandon de poste. Avec l'appui du centre de gestion, il a engagé une procédure en bonne et due forme. Désarçonné par cette expérience et ne souhaitant plus porter seul la responsabilité d'un salarié, il a mis à profit la période estivale pour mettre en place un groupe de réflexion pour une embauche partagée entre éleveurs voisins et adhérents à la Cuma locale. Le BTPL a été sollicité pour un appui d'une demi-journée auprès de l'équipe ainsi constituée afin de définir le profil du futur salarié.

Certains éleveurs ont fait remarquer que les 7 mois d'intervalle entre les sessions 2 et 3 étaient très longs, parfois trop. Une fois dans l'exploitation, les éleveurs replongent dans leur quotidien et les consignes pour la mise en action sont très vite mises de côté voire oubliées pour certains !

Mener des travaux en intersessions demande de réserver une séquence complète pour les préparer soigneusement en salle :

- proposer des consignes claires, voire un support pour noter des informations s'il y a lieu,
- établir un échéancier,
- présenter son projet à tous les membres de la session,
- définir clairement les modalités de l'accompagnement par les formateurs. Le cas échéant, personnaliser l'appui envisagé en fonction des besoins de chaque stagiaire.

Contenu

Le module consacré à l'embauche a été perçu positivement par l'ensemble des participants. Les éleveurs se retrouvent en effet régulièrement confrontés au départ d'un salarié ou d'un apprenti qu'il s'agit alors de remplacer. La période de recrutement est le moment privilégié pour s'interroger sur ses objectifs, le profil du salarié souhaité... mais aussi l'organisation de son travail. Des modes d'organisation du travail repensés, rationalisés et aménagés pour l'accueil d'un salarié facilitent la relation ultérieure, le travail devenant alors un objet technique de médiation entre l'employeur et le salarié. L'arrivée du salarié doit être préparée avec l'ensemble des associés de l'exploitation qui déterminent lequel d'entre eux va encadrer le salarié.

Exemple d'un éleveur du groupe ayant mal ciblé l'embauche : L'exploitant décide d'embaucher son apprenti dont il est satisfait. L'emploi est partagé avec un voisin. Au fur et à mesure des semaines, l'éleveur se rend compte que le salarié commet des erreurs notamment lorsqu'il s'agit de distribuer l'alimentation des vaches laitières. Le jeune reste sourd aux recommandations de son employeur qui essaie en vain de le faire changer de pratique. La production laitière diminue fortement, l'éleveur reprend alors en main l'alimentation du troupeau et confie les travaux des surfaces au salarié. Tout va pour le mieux jusqu'à ce que vienne l'hiver et en corollaire la fin des travaux sur les cultures. Le salarié est alors affecté au travail sur les bêtes et les conflits se multiplient à nouveau jusqu'à l'abandon de poste. L'exploitant se sépare donc du salarié et définit un profil de poste plus animalier pour le successeur.

Les aspects communication et motivation des salariés occupent une partie centrale de la formation et se révèlent indispensables à l'instauration d'un climat de confiance entre salarié et employeur, propice à un travail efficace. La juste distance entre l'employeur et son salarié est importante à prendre en compte à ce niveau, certains employeurs ayant tendance à miser sur un management basé sur la camaraderie, d'autres adoptant un style trop autoritaire, de crainte de se faire déborder. Les stagiaires ont alors pu largement débattre de leur propre situation et échanger leurs points de vue.

L'intervention du CER France lors de la dernière demi-journée, construite pour instiguer des interactions entre l'orateur et les éleveurs, a contribué à renforcer et actualiser leurs connaissances sur les aspects juridiques et réglementaires. Ont été abordés les différents modes organisationnels (salariat partagé ou en propre, à temps plein ou partiel), les dernières aides à l'embauche et les aspects pratiques de la vie courante d'un employeur de main-d'œuvre au moment du recrutement (type de contrat, règles sur la période d'essai, les documents et registres obligatoires) et durant la relation de travail (congés payés, heures supplémentaires, temps de repos, maladies, sanctions, fin du contrat). Ce volet de la formation est très attendu par les stagiaires sans cesse confrontés à la fluctuation des règles à respecter en matière d'emploi. Une demi-journée est sans doute insuffisante pour traiter des principales thématiques et des mises en situation en salle pourraient compléter utilement les apports de connaissances.

Il semblerait judicieux à l'avenir de coupler les séquences relatives à l'embauche et à l'organisation du travail.

Se poser la question d'un recrutement nécessite d'avoir fait le point sur la façon dont l'éleveur projette d'intégrer le salarié dans l'activité de l'exploitation. Représente-t-il d'ailleurs la meilleure réponse à ses questions de travail ?

Des thèmes seraient à aborder plus formellement comme l'accueil du salarié, son intégration dans l'exploitation et l'accompagnement indispensable à sa prise de fonction (transmission des savoir-faire et des pratiques de l'employeur). Les aspects santé et sécurité du salarié, avec notamment la mise en place du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels, pourraient être davantage développés.

Le champ du management est vaste et il paraît illusoire de chercher à le traiter dans son intégralité en quelques heures. Pour plus d'opérationnalité, il est possible d'envisager :

- **le découpage de la formation en plusieurs séquences à la carte** en choisissant des thèmes prioritaires qui pourront être complétés ultérieurement ;
- **l'allègement de certaines parties trop théoriques** car les éleveurs n'en maîtrisent pas les fondements. Ainsi par exemple, plusieurs types d'entretiens avec le salarié co-existent (évaluation, évolution, recadrage...) mais l'idée même de prendre le temps de préparer et de réaliser un entretien professionnel, en dehors des moments de discussion traditionnels autour d'un café ou d'un repas, ne fait pas sens pour la plupart des stagiaires.

PERSPECTIVES

Cette session de formation a confirmé un réel besoin pour les éleveurs (et probablement plus généralement pour les agriculteurs employeurs) de se former aux approches managériales. Les exploitants présents lors de la formation rencontraient tous des problèmes en matière de management, que ce soit pour la définition du profil d'embauche ou le relationnel avec leur salarié. On peut supposer que ne s'inscriront pas à ce type de session ceux pour lesquels le management des salariés ne pose aucune question et aussi d'autres qui ne sont pas prêts à s'interroger sur leurs pratiques d'employeurs.



Ce type de formation, moyennant quelques améliorations comme vu plus haut, est bien adapté aux besoins des éleveurs et à leur disponibilité. Il suppose à la fois de vaincre les réticences des agriculteurs à se former sur ce thème et d'outiller les équipes formatrices.

Recruter les agriculteurs

A travers cet exemple et d'autres, les services de formation agricoles peinent à mobiliser les agriculteurs malgré un enjeu majeur et des besoins avérés.

Travailler sur les freins autour du salariat (réglementaire, économique, psychologique...) permettrait de préparer une campagne de sensibilisation sur son intérêt et donc la nécessité de se former au management.

D'un point de vue purement marketing, les services de formation agricoles sont peu offensifs. Sur des sujets qui suscitent rarement l'engouement des agriculteurs, il conviendrait sans doute de :



- **diversifier les modalités** d'offres de formations (formations mixtes digitales, formations en ligne ouvertes à tous, serious game, mise en action en exploitation...),
- **préparer un argumentaire de communication** axé sur ce qu'apporte la formation et dans quelle mesure la relation employeur/salarié est améliorée,
- **recourir à des parcours d'apprentissage** basés sur l'action et guidés par les besoins ("à la carte").

Les futurs formateurs et conseillers seraient probablement plus réceptifs au thème des relations humaines s'ils y étaient sensibilisés en formation initiale.

Au-delà du secteur laitier, la formation pourrait être déployée auprès d'agriculteurs employeurs (ou ayant un projet d'embauche) d'autres filières y compris les cultures (hors emplois saisonniers type maraîchage). Des ouvertures auprès d'employeurs en Cuma ou de TPE d'autres secteurs professionnels pourraient être testées.

Conforter les équipes formatrices

La production d'une boîte à outils, alimentée par les formateurs en ressources humaines, accompagnée de la mise en place d'un forum de discussion, pourrait réassurer les formateurs en leur offrant des possibilités d'échanges et des ressources pour compléter leur propre matériel de formation.

Les ressources pourraient comporter des exemples de méthode d'animation, des documents techniques, des vidéos pédagogiques courtes utilisables en session, ...

Un recensement des supports existants (exemples du référentiel de compétences et du diagnostic en gestion des ressources humaines de VIVEA ou de la bande dessinée...) peut constituer une première mise de cette banque de ressources.

Accompagner les changements de comportement et la mise en pratique

La réussite d'une formation au management se mesure par la capacité des exploitants à mettre en œuvre les enseignements théoriques. Or ce passage à la pratique est particulièrement périlleux dès que l'on s'engage sur le terrain des relations humaines où l'erreur peut aggraver le conflit et les situations que l'on souhaitait améliorer. Au-delà des savoirs et des savoir-faire, les formations au management interrogent la capacité des participants à changer leur savoir-être vis-à-vis de leur(s) salarié(s). Les modifications de comportements requièrent la construction d'autres modes de fonctionnement et demandent donc du temps pour s'ancrer au quotidien.

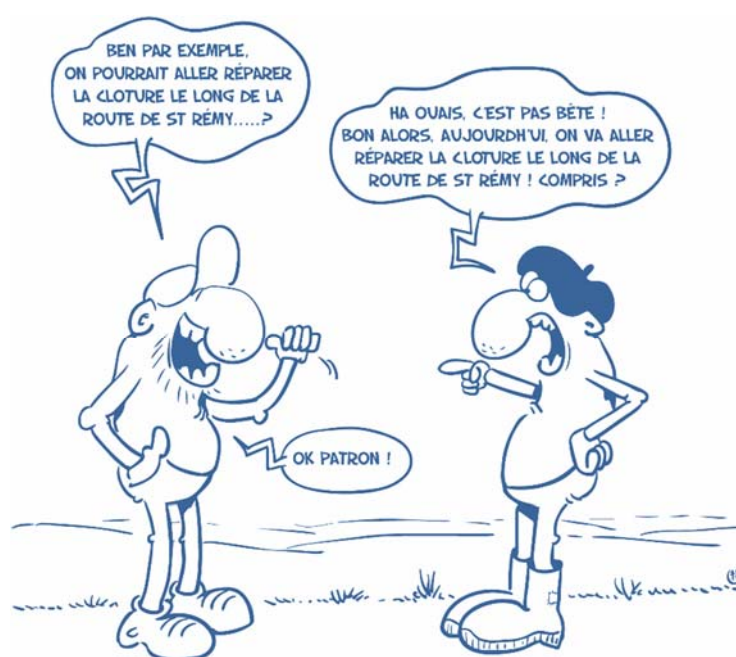
Les formations proposées tireraient profit d'un séquençage dans la durée grâce à une succession de modules à la carte qui traiteraient de sujets variés, choisis en concertation avec le groupe et adapté à ses besoins.

Il paraît également important de mettre l'accent sur l'accompagnement des mises en situation en intersession afin de faciliter le passage à la pratique. Une formation au management basée sur une pédagogie active et des apports de connaissances pourraient utilement être complétés d'un accompagnement individuel sur les questions de relations humaines rencontrées dans les exploitations.



FORMATION D'ELEVEURS LAITIERS AU MANAGEMENT RETOUR D'EXPERIENCE

La part du travail des salariés dans les exploitations agricoles augmente régulièrement depuis 20 ans. Pour professionnaliser les compétences "managériales" et "la gestion des ressources humaines" des employeurs et futurs employeurs, la formation continue est indispensable. De nombreuses initiatives en région visent à mieux informer les agriculteurs des dispositifs existants, et susciter leur intérêt pour participer aux sessions (Chambres d'agriculture, Centres de gestion, etc.). VIVEA, le BTPL et l'Institut de l'Elevage se sont associés pour expérimenter un dispositif de formation interdisciplinaire et opérationnel bâti sur la complémentarité des structures intervenantes. Ce document constitue **un retour d'expérience**, support d'une réflexion à ouvrir largement aux organismes formateurs.



Source : Z'lex – La Volonté Paysanne de l'Aveyron

Document édité par l'Institut de l'Elevage

149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12

Novembre 2016 - Référence idele : 00 16 601 027 - Crédit photo : Jean-Yves Pailleux (Inra), étudiants d'AgroSup Dijon

Rédaction : Sophie Marçot, Hervé Morainville, Marc Wittersheim (BTPL), Emmanuel Béguin, Sophie Chauvat, Jocelyn Fagon (Institut de l'Elevage)

Mise en page : Katia Brulat (Institut de l'Elevage)