



HAL
open science

Conseil agronomique et réduction des pesticides : quelles ressources pour affronter ce nouveau challenge professionnel ?

Claude Delbos, Olivia David, Marianne Cerf, Anne Minas, Claude Falgas, Charles-Antoine Gagneur, Dominique Gilet, Véronique Laudinot, Annie Sigwalt, Erich Waldmeier

► To cite this version:

Claude Delbos, Olivia David, Marianne Cerf, Anne Minas, Claude Falgas, et al.. Conseil agronomique et réduction des pesticides : quelles ressources pour affronter ce nouveau challenge professionnel ?. Innovations Agronomiques, 2014, 34 (Mars), pp.367-378. 10.17180/avy2-w705 . hal-02637112

HAL Id: hal-02637112

<https://hal.inrae.fr/hal-02637112v1>

Submitted on 27 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Conseil agronomique et réduction des pesticides : quelles ressources pour affronter ce nouveau challenge professionnel ?

Delbos C.¹, David O.², Minas A.², Cerf M.³, Falgas C.⁴, Gagneur C.A.⁵, Gilet J.D.⁶, Laudinot V.⁷, Sigwalt A.⁸, Waldmeier E.⁹

¹ Chambre d'agriculture de Loire-Atlantique - Rue P-A Bobierre - La Géraudière - 44939 Nantes

² Chambre d'agriculture d'Eure-et-Loir – 10 rue Dieudonné Costes – 28008 Chartres

³ INRA UR 1326 Sciences En Société, F- 77240 Champs sur Marne

⁴ Yotta-g, Le Clos du Lindret 44630 Plessé

⁵ Post-doctorant INRA, chercheur-consultant, charles.gagneur@yahoo.fr

⁶ FDGEDA du Cher - 2701 route d'Orléans 18230 Bourges

⁷ Chambre d'Agriculture des Vosges - 662 avenue Louis Buffet 88500 Mirecourt

⁸ LUNAM Université, Groupe ESA, LARESS - 55 rue Rabelais 49007 Angers

⁹ AILB, Ernibuckstrasse 7 CH- 8451 Kleinandelfingen

Correspondance : o.david@eure-et-loir.chambagri.fr

Résumé :

Pendant trois ans, une vingtaine d'organisations de la recherche et du conseil en agriculture se sont associées dans le projet CasDar « Conseillers demain » sur la question suivante : quelles ressources internes et externes pour aider les conseillers en agronomie amenés à accompagner une réduction drastique du recours aux pesticides ? Un groupe-métier d'une quinzaine de conseillers, appuyé au plan méthodologique et conceptuel, a décrit et testé in situ une large gamme d'outils, identifié les savoir-faire associés à ces outils, proposé des organisations favorables à l'adaptation du conseil et des compétences. Dans son fonctionnement même, le projet a abordé les quatre dimensions du métier proposées par Y Clot : personnelle, im-personnelle, inter-personnelle, trans-personnelle. Il a montré comment, face à un challenge professionnel, un groupe de conseillers pouvait s'engager dans un processus d'adaptation du métier. Les enseignements sont valorisables au niveau d'une équipe technique locale ou régionale, amenée à réviser ses pratiques et standards professionnels, au plan collectif et individuel.

Mots-clés : agronomie, pesticides, conseil, compétences, métier, innovation

Abstract: Advisers tomorrow - Where are the professional resources?

For three years, twenty organizations of research and advisory in agriculture have joined the project Cas Dar 'Conseillers demain' on the following issue: what are internal and external resources to help agronomic advisers to accompany a drastic reduction in pesticide use? A methodologically and conceptually supported job-group described and tested in situ a wide range of tools, identified skills associated with these tools, proposed organizations favorable in adaptation of advice and skills. The project addressed the four dimensions of business proposed by Y Clot: personal, impersonal, interpersonal and transpersonal. It showed how a group of advisers facing a professional challenge could initiate a process of adaptation in the job. The results are recoverable by a local or regional technical team, which may have to review its practices and professional standards, collectively and individually.

Keywords: agronomy, pesticides, advisory, competencies, job, innovation

Introduction

Le Plan Ecophyto 2018, la Directive européenne sur l'usage raisonné des pesticides, le Projet Agro-Ecologique du Ministre de l'agriculture, la référence à la « double performance » (Guillou et al, 2013), appellent les agriculteurs à faire évoluer leurs pratiques, et par conséquence, repositionnent le conseil agronomique.

Les objectifs de réduction des pesticides, ou plus largement de « double performance », créent les conditions d'un nouveau « challenge professionnel » susceptible d'engendrer une adaptation des pratiques et postures de conseil et d'en faire reconnaître la valeur ajoutée. Des évolutions (ou ruptures) au plan individuel et au plan collectif sont en jeu ; le changement de paradigme (Ricci et al, 2011) implique de mobiliser des ressources cognitives, méthodologiques et organisationnelles, voire de reconstruire de nouvelles normes de performance du conseil.

Dans ce contexte, le projet CasDAR 9068 « Conseillers demain », affilié au Réseau Mixte Technologique « Systèmes de Culture Innovants, a permis d'identifier, d'expérimenter et de diffuser des dispositifs susceptibles de rendre les conseillers acteurs des processus de changement, que ces derniers concernent les pratiques agricoles ou leurs propres pratiques professionnelles.

Au démarrage de ce projet Cas DAR « Conseillers demain », nous avons en effet postulé qu'un groupe de conseillers en agronomie peut faire émerger des réponses opérationnelles face à un nouveau challenge professionnel, en s'inscrivant dans un dispositif de recherche-action. Ce dispositif doit permettre de (re)penser le rôle et la place des parties prenantes (chercheurs, responsables hiérarchiques, commanditaires et bénéficiaires, etc.) dans l'évolution du conseil agronomique.

Nous avons également considéré que la capacité à agir sur le métier se renforce par le test d'outils in situ, par la confrontation aux pairs, par le partage de ressources internes et externes (dont les travaux de recherche) ; l'expérimentation de nouvelles pratiques professionnelles ne mobilise pas seulement des connaissances et des outils, mais doit aussi interroger les compétences et les organisations.

De plus, nous avons choisi un cadre d'analyse qui distingue les standards professionnels et le rapport personnel au métier, tout en les considérant dans leurs interactions potentiellement conflictuelles.

Nous avons enfin cherché, sans nécessairement y parvenir totalement, à ce que la diffusion, l'expérimentation et la capitalisation soient intimement liées, et bénéficient les unes aux autres, dans une relation en boucle au gré des situations et des opportunités (Trocmé-Fabre, 1999).

Le projet Cas DAR « Conseillers demain » s'est déroulé sur trois années (janvier 2010 à janvier 2013) autour de travaux visant à apporter un cadre théorique à notre perception plus ou moins intuitive du changement (qu'est-ce qui se joue dans la relation de conseil, dans la diversité des situations et des interactions ?), mais surtout à responsabiliser les conseillers dans l'identification et la construction des ressources susceptibles de leur convenir. Nous avons donc construit une recherche-action (Le Boterf, 1983) systémique et participative. Deux principes nous ont guidés pour mener ce projet :

- **viser la co-construction** considérée comme un « processus collectif de mutation, qui, tout en prenant soin de l'humain, prétend que les personnes concernées ont un point de vue irremplaçable sur leur métier et qu'il est possible de se préparer avec intelligence à un avenir incertain. Les répercussions de cet investissement collectif sont à la fois locales, nationales et européennes » (Falgas et al, 2012 ; Falgas, 2013);
- **s'appuyer sur la dispute professionnelle**, dont l'utilité se révèle dans « le métier au carré » (Clot Y. 2008): « *Le métier est trois fois social : - quand il est impersonnel, sur le terrain de la prescription, qui définit les missions en regard desquelles chacun des sujets qui exercent le métier est interchangeable.- quand il est interpersonnel, comme échange localisé de la situation de travail, - quand il est transpersonnel, c'est à dire inscrit dans une histoire collective qui n'appartient à personne, mais constitue la mémoire d'un milieu où les anciens qui ne sont plus là comptent encore. Entre ces différents niveaux, le métier est d'une certaine manière un conflit social, qui rend*

possible le développement personnel des sujets.

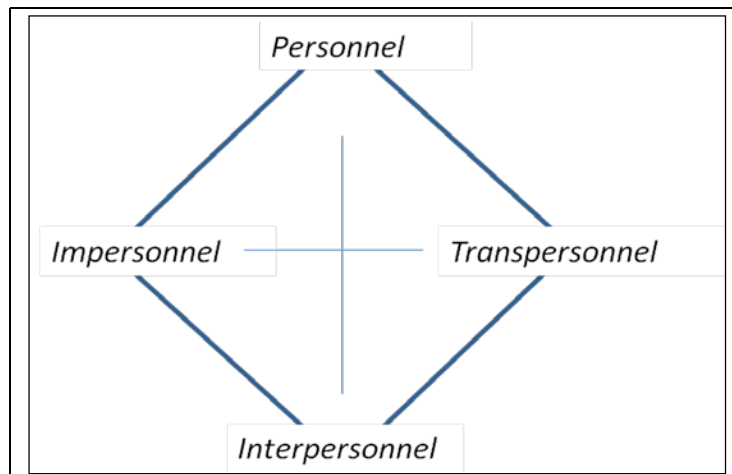


Figure 1 : Les quatre instances constitutives du métier selon Y. Clot (2008)

1. Les acteurs du dispositif de recherche-action

En sus des commanditaires, personnifiés par un comité de pilotage dirigé par un président de Chambre d'agriculture, trois types d'acteurs ont participé au dispositif : le « groupe-métier », les « experts », et la « cellule d'animation ».

Le « groupe-métier » a impliqué, sur l'ensemble du projet, une quinzaine de conseillers placés dans une posture de recherche-action, réunis très régulièrement dans des configurations et pour des travaux différents. La capacité des conseillers à analyser leur propre vécu et celui de leurs pairs, ainsi que leur insertion dans des collectifs locaux, leur ont permis de confronter l'expérience de terrain et les observations et propositions des chercheurs. Les membres du groupe-métier ont été désignés par leur chef de service, certains très peu de temps avant le lancement du projet : leur connaissance des actions prévues était très restreinte lors du premier séminaire en janvier 2010. Plusieurs mois leur ont été nécessaires pour qu'ils s'approprient les objectifs et le plan de marche.

Le groupe-métier a été chargé de repérer, critiquer, imaginer, co-construire des outils et des méthodes destinés à leur propre usage ou à celui de leurs pairs. L'animation du groupe, les apports théoriques et méthodologiques, la formation « sur le tas », ont aidé les participants à se positionner en praticiens-réflexifs analysant, formalisant et théorisant leurs propres pratiques. La diversité des profils et des expériences dans le métier s'est révélée source de richesse et condition *sine qua non* pour que le collectif progresse.

En parallèle du groupe-métier, **un pool d'experts** a été constitué, pour une **approche pluridisciplinaire** croisant Agronomie, Sociologie, Sciences de l'éducation, Ergonomie, et Didactique professionnelle. Ces personnes-ressources « experts » ont été mobilisées en fonction de l'objectif de chaque action, contrairement au groupe-métier qui en tant qu'acteur central, est resté sur la brèche tout au long du projet.

Les experts n'ont pas été ceux qui savent, ceux qui disent le « vrai ». Au démarrage, ils ont même été relativement en retrait ; ils ont été en observation, questionnés, ont reformulé modestement (cf. ci-après les différentes méthodes et dispositifs utilisés). Il faudra attendre près d'un an et demi, avant de voir apparaître les premières propositions d'aide à la conceptualisation. De fait, le positionnement des expert restera dynamique tout au long du projet, comme en témoigne l'un d'entre eux : « *Si certains experts apportant des méthodes déjà éprouvées qu'il s'agissait d'ajuster à la situation ont été rapidement positionnés pour faire des apports de formation, d'autres comme moi étaient plutôt à devoir*

produire une connaissance nouvelle au service d'une dynamique de travail dans le groupe métier pour appuyer une forme de réflexivité sur le métier... , donc je dirai que la position des experts restait floue».

La cellule d'animation (trois personnes) a organisé et facilité la mise en relation entre le groupe-métier et les experts, mais aussi avec les commanditaires (le comité de pilotage est intervenu aux phases clefs) et avec les managers locaux des conseillers (un groupe de chefs de service a été réuni à trois reprises, pour produire les préconisations aux organisations). La circulation de l'information a été faite par notes écrites et base collaborative. Les rencontres physiques (séminaires, groupes thématiques, formations-actions) ont rythmé l'avancement du projet. Les participants ont été consultés avant la mise en place des actions et bien évidemment pour leur évaluation.

2. Des méthodes d'observation, d'analyse et de conduite de projet

Différentes méthodes ont été mobilisées afin de rendre compte du vécu des conseillers, soit par les conseillers eux-mêmes, soit par les experts.

2.1. Grille d'(auto-)analyse d'une situation de conseil

En préparation et dans la suite du premier séminaire, il a été proposé à chaque conseiller de réaliser une ou deux observations et analyses d'action de conseil, si possible en dialoguant avec un collègue, avec le double intérêt de confronter les regards, et d'impliquer d'autres personnes dans la recherche action. Ce premier travail, bien que vécu comme difficile par certains conseillers peu portés à l'introspection, a permis d'engager tous les membres du groupe-métier dans une démarche commune, et de collecter un matériau de qualité pour la suite des travaux.

En fin de projet, cette démarche initiale d'analyse d'une situation de conseil a été revue et son mode d'utilisation a été précisé (auto-analyse, travail avec un collègue ou dans un collectif métier). Elle peut être mise en œuvre *ex post*, sur toute situation vécue comme réussie ou mal vécue, mais aussi pour se préparer avant de réaliser l'activité et y revenir ensuite, ou enfin pour se projeter dans une nouvelle situation et éventuellement tenter de nouvelles pratiques professionnelles (Cerf et al, 2011).

2.2. Enquête sur les pratiques et les organisations de conseil

L'enquête qualitative a permis le recueil de points de vue développés et argumentés de conseillers ayant des profils différents ; le terme « conseiller » renvoie ici aussi bien aux agents d'organisations agricoles parapubliques telles que les Chambres d'agriculture qu'aux agents de structures à vocation économique telles que les coopératives ou les négoce d'approvisionnement, plus souvent désignés par le terme de « technico-commerciaux » et ceux d'organismes de recherche appliquée tenant un rôle de « back office » (Labarthe et Laurent, 2013) ; soit au total 24 personnes dont six responsables d'équipe¹. La région Lorraine a été retenue comme terrain d'études, du fait de la participation conjointe au projet de Chambres d'agriculture et d'une coopérative de cette zone. Dès juin 2010, la démarche d'étude a été présentée au groupe-métier ; le travail de terrain a été réalisé courant octobre 2010 par un groupe de six étudiants de l'Ecole Supérieure d'Agriculture d'Angers. Les entretiens, en face à face pour la plupart, se sont appuyés sur un guide d'entretien portant sur les leviers à mobiliser pour accompagner les conseillers dans les changements professionnels liés à la mise en œuvre du plan Ecophyto 2018.

Les résultats ont fait l'objet d'une présentation orale au groupe-métier lors du séminaire de juin 2011 (Sigwalt et Delbos, 2012). Dans chacun des deux ateliers organisés et enregistrés, les conseillers ont pu s'approprier et compléter les résultats issus de l'analyse des paroles de leurs collègues. Par la

¹ Un exercice de présentation des participants au premier séminaire du programme Conseillers Demain, à Chartres en janvier 2010, avait montré la très grande diversité dans les intitulés de poste mis en avant par les conseillers, certains exprimant même des difficultés à qualifier leur métier.

suite, certains résultats ont été traduits en axes de travail complémentaires : par exemple, la difficulté manifeste des conseillers à prendre connaissance d'une information technique multiforme et dispersée a encouragé la production d'un mémento (Lemaire et Delbos, 2012) récapitulant l'ensemble des sources d'information utilisées par les conseillers dans leur métier, permettant ainsi une forme de mutualisation des connaissances à disposition de tous.

2.3. Méthodologie de la modélisation d'une relation de conseil

Dans cette recherche, la relation de conseil est considérée comme le point de rencontre entre deux ensemble d'activités : celles du ou des conseillers d'une part et celles du ou des agriculteurs d'autre part. L'objectif est de donner une vision globale de la relation de conseil, inscrite dans ses enjeux et sa dynamique pour chacun de ses protagonistes.

L'essentiel du travail de modélisation de la relation de conseil a été réalisé dans des allers et retours entre travail collectif du groupe métier, observation basée sur un suivi des conseillers sur le terrain, analyse de fiches d'auto-observation (cf. §2.1.) et analyses bibliographiques.

2.4. Ajustement « in itinere » des dispositifs et des procédures de travail

Les modalités de l'expérimentation ont été décrites *a priori*, dans leurs grandes lignes (phasage, calendrier des rencontres, livrables) puis précisées à chaque étape, en d'autres termes renégociées entre les acteurs ou groupes d'acteurs du projet.

Au cours des trois années, de nouveaux dispositifs ont été introduits, pour approfondir une question sensible, pour solliciter une expression, pour vérifier des hypothèses. Le principe du « Learning by doing » s'est traduit sous la forme du « comprendre en expérimentant ». En conséquence, la gamme des méthodes utilisées s'est enrichie, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Dispositifs participatifs utilisés dans le projet « Conseillers demain » - liste non exhaustive

par les conseillers	par les chercheurs
1. Grille d'(auto-)analyse de situation de conseil	10. Observation des pratiques en situation (modélisation)
2. Représentations symboliques (1 séminaire)	11. Entretiens semi-directifs
3. Formation-action sur la base du volontariat	12. Interviews filmées montées
4. Témoignages d'agriculteurs ou de collègues conseillers	13. Questionnaires en ligne (sources d'info, vécu du projet)
5. Théâtre image, mise en scène de sketches et représentation publique	14. Analyse collective de traces rapportées par les conseillers sur la façon dont a évolué leur activité.
6. Construction d'un diagnostic de parcelle les yeux bandés, à chaud, en présence de l'agriculteur	par les animateurs du projet
7. Mini-groupes thématiques (modélisation – boîte à outils)	15. Séminaires, comptes rendus, messagerie, notes de travail, etc.
8. Restitution de l'expérience auprès de pairs	16. Réassurance téléphonique des participants
9. Interventions publiques - démonstrations	17. Articles pour la presse professionnelle, rencontre de décideurs

3. Les leviers pour agir sur l'évolution du métier

Les trois principaux produits du projet sont une modélisation de la relation de conseil, la boîte à outils des conseillers, et des préconisations pour les organisations.

La Figure 2 permet de les positionner, de façon indicative selon deux axes, parmi d'autres ressources issues de travaux sur des problématiques voisines:

- l'axe vertical positionne les ressources selon leur degré d'opérationnalité en situation, des outils les plus réflexifs (permettant aux conseillers de s'interroger, de mettre des mots sur la réalité du métier), aux outils les plus opérationnels (permettant aux conseillers d'agir);
- l'axe horizontal positionne les ressources selon l'aide qu'elles apportent au conseiller soit pour construire son intervention sur le plan technique soit pour travailler sa posture et ses modes d'interaction.

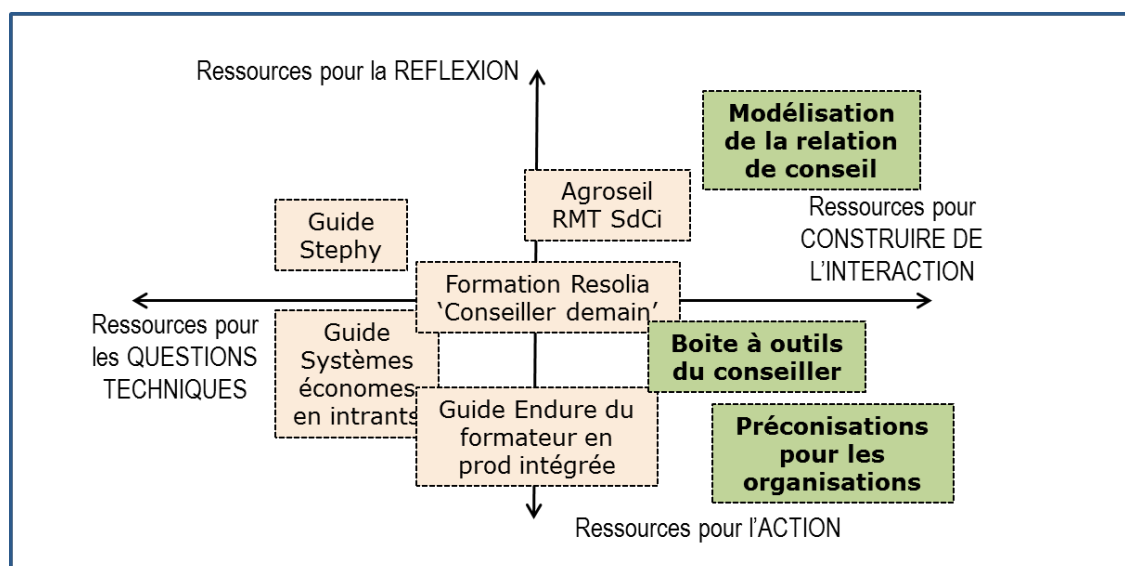


Figure 2 : Des ressources pour les conseillers en agronomie

Les résultats du projet traduisent l'importance accordée à la mobilisation des acteurs et aux ressources méthodologiques et comportementales ; ce qui ne remet pas en cause le rôle des ressources cognitives approfondies par ailleurs (Guide Stephy, Guide Endure du formateur en Protection Intégrée, etc.).

3.1. Des outils conceptuels pour penser collectivement le métier

Modéliser la relation de conseil a permis d'apporter une approche systémique et réflexive du métier de conseiller en agronomie. Les résultats de cette recherche (Gagneur, 2011) permettront d'équiper de manière théorique les conseillers et les chefs de service pour les aider se positionner dans les évolutions en cours, à penser le changement de métier et pour faciliter les échanges entre participants d'horizons divers.

Trouver des solutions pour limiter le recours aux produits phytosanitaires, étend ce qui doit être couvert par le conseil. Dans le même temps, l'hétérogénéité du public du conseil agricole augmente, et sème le trouble dans les orientations politiques reconnues par les acteurs des organismes de conseil. Il en résulte **une triple extension des situations de travail** prises en charge par les conseillers : extension cognitive, par l'incorporation d'objets et de dimensions nouvelles appelant de nouveaux champs de connaissances (par exemple : migration des résidus de produits phytosanitaires dans les nappes); extension sociale, par l'incorporation d'acteurs nouveaux amenant leurs préoccupations dans le champ professionnel agricole (par exemple : Agences de l'eau) ; et extension politique, car la conjonction des deux points précédents remettant en question la construction d'objectifs politiques partagés au sein des organisations pourvoyeuses de conseil. De ces extensions découle une difficulté croissante pour les conseillers à saisir ce qu'ils peuvent considérer comme vrai (« les connaissances sur tel objet»), bon (« ce qui est souhaitable pour l'agriculture ») ou juste (« ce qui est adéquat pour cet agriculteur »).

Le principe de la modélisation a été de considérer la relation de conseil comme **la rencontre entre deux démarches « d'enquête² »** : l'enquête du conseiller et celle de l'agriculteur. Les métiers de conseiller comme d'agriculteur se déroulent dans des environnements dynamiques. Suivre leurs évolutions est une nécessité pour travailler. Les agriculteurs doivent s'adapter et prendre en compte le terrain, les aléas de la météo ou des phénomènes agricoles. De même, les conseillers sont contraints à une **enquête permanente** pour fournir à l'agriculteur un conseil faisable (au plus près du « vrai », « bon » et « juste ») ; et ils doivent s'interroger sur les multiples dimensions de la situation, à la fois signifiantes et significatives, lors de la rencontre de conseil.

La notion de **format** permet de penser ensemble plusieurs dimensions de la relation de conseil. Un format correspond à la manière dont se stabilisent à un moment donné le cadre interactionnel de la rencontre conseiller(s)-agriculteur(s) et l'ensemble des étayages mobilisés par les protagonistes pour conduire les enquêtes qui s'y rencontrent. Ces étayages sont réalisés dans d'autres situations de travail des conseillers, dans ce qu'il est souvent convenu d'appeler le « back office », la rencontre étant alors le « front office ». Prenons l'exemple du flash agricole hebdomadaire, qui a été considéré comme un format par les conseillers : ce document est un cadre d'interaction avec les agriculteurs, connu et reconnu par ceux-ci, institutionnellement dévolu à certains types de problèmes ; en amont, sa préparation suit une procédure plus ou moins formalisée selon les conseillers et les organismes. Ainsi, le format suppose une adéquation à un type de problèmes et à un niveau de changement attendu (technique voire au-delà). Il intègre les objets (qu'il est possible de distinguer selon leur complexité) et les actions (caractérisées par leur criticité dans le temps, pour celui qui agit) sur lesquels porte le conseil. Il est positionné selon les caractéristiques cognitives, sociales et politiques de la situation socio-agro-écologique qu'il faut prendre en compte pour accompagner les agriculteurs dans le changement technique. Dans leur préparation de la rencontre effective avec les agriculteurs (ou du document dans le cas du flash hebdomadaire), les conseillers sont attentifs à cette mise en adéquation. Ainsi, le groupe-métier a choisi d'interroger plus particulièrement un format incontournable (et emblématique) de l'activité du conseiller en grandes cultures : le tour de plaine.

Pour révéler les limites du tour de plaine, tel qu'il est pratiqué aujourd'hui face aux nouveaux enjeux, les conseillers ont décrit ses objectifs dans les trois dimensions cognitive, politique et sociale, puis ont imaginé un nouveau format (Tableau 1) (Gilet, 2012).

Tableau 1 : Tour de plaine actuel

Objectif	Dimensions	Posture
Donner du conseil à un groupe d'agriculteur ou à un agriculteur, en vue d'apporter une solution technique au problème du moment constaté sur le terrain. Le conseil s'inscrit dans l'immédiateté.	Cognitive	Répondre « à chaud »
	Politique	
	Sociale	

Les conseillers caractérisent l'extension de la dimension cognitive par la nécessité de connaître ou construire de nouvelles réponses agronomiques face à des aspirations nouvelles ou des impasses, de se réappropriier les fondements agronomiques, de mobiliser des sources d'informations nouvelles et d'intégrer une approche combinatoire. Les extensions sociale et politique viennent de l'arrivée de nouveaux acteurs, de nouveaux donneurs d'ordre, de nouveaux financeurs.

Ce tour de plaine revisité (Tableau 2) propose un autre rythme de rencontres, et des rencontres à des moments différents du précédent. Auto-évaluation, validation des règles de décision, anticipation et projection du système de culture sont des éléments importants de ce nouveau format.

² Le terme d'enquête renvoie ici à la façon dont Dewey (1938) l'utilise dans son ouvrage « Logique : la théorie de l'enquête », P.U.F.

Tableau 2 : Tour de plaine revisité

Objectif	Dimensions	Posture
Co-construire avec les agriculteurs des solutions à partir d'un co-diagnostic, dans une phase de réflexion collective et d'échanges	Cognitive	Tenir conseil
	Politique	
	Sociale	

3.2. Une gamme large d'outils et des savoir-faire associés

La boîte à outils du conseiller se veut très opérationnelle pour accompagner des changements techniques. Sa valeur ajoutée, dans la mesure où elle mobilise des outils et méthodes déjà bien connus, vient de l'articulation de ces outils et des illustrations pratiques écrites par le groupe-métier ; (Collectif du projet 9068, 2012) (Cerf et al, 2012). Ces outils et ces méthodes concernent quatre domaines : (a) comprendre le contexte de l'agriculteur ; (b) accompagner le changement ; (c) s'ajuster en situation ; (d) gérer la rencontre de conseil.

Les travaux sur les outils du conseil ont été poursuivis en 2012-13 dans le projet européen Leonardo New Advisers, dont les produits sont accessibles sur le site Endure³ ; en particulier quatre tutoriaux (vidéos sous-titrées en français) et un mode d'emploi écrit en anglais. Les expérimentations et enquêtes ont confirmé l'importance des compétences relationnelles (= soft skills) et du « support interne » décrit en §3.4. (Falgas, 2013)

3.3. Les étayages par l'organisation

La modélisation de la relation de conseil a identifié que la triple extension des situations de conseil était perçue par les conseillers comme une problématique les conduisant à modifier leurs pratiques et à renforcer leurs compétences. Or, « agir avec compétence » (Le Boterf, 2010) est la résultante de multiples facteurs, dont certains seulement relèvent des « compétences » propres au conseiller lui-même. La plupart des facteurs de performance, et *in fine* de la qualité du service apporté aux agriculteurs, dépend de l'organisation elle-même. Celle-ci intervient fortement sur la façon dont le conseiller « peut agir », mais aussi « sait agir », et dans une certaine mesure, « veut agir ».

Destinées aux employeurs, responsables professionnels, et responsables de service, les préconisations ont pour but de promouvoir les conditions favorables à la mise en œuvre des outils et méthodes testées et à l'accompagnement des conseillers dans leur changement de métier. Ces appuis ou étayages sont de diverses natures : ressources cognitives, définition des prestations, modes opératoires, accompagnement des managers, organisation des moyens matériels et du temps de travail, conditions de travail ...

Cinq leviers ont été identifiés, à mettre en œuvre au sein des organisations :

- fournir un mandat qui légitime l'action du conseiller,
- adapter les « formats », prestations et modes opératoires, à l'évolution du contexte,
- renforcer le portefeuille de compétences des équipes,
- favoriser le partage d'expériences et les échanges,
- donner les moyens aux managers d'accompagner le changement.

Chaque levier fait l'objet d'une description concrète qui part d'un constat et se décline : intérêts et limites, recommandations de mise en œuvre. Ces propositions sont non-exhaustives et leur utilisation dépend bien évidemment du contexte de l'organisme de conseil.

³ Cf. http://www.endure-network.eu/about_endure/new_advisers/tools_for_advisers_in_agronomy

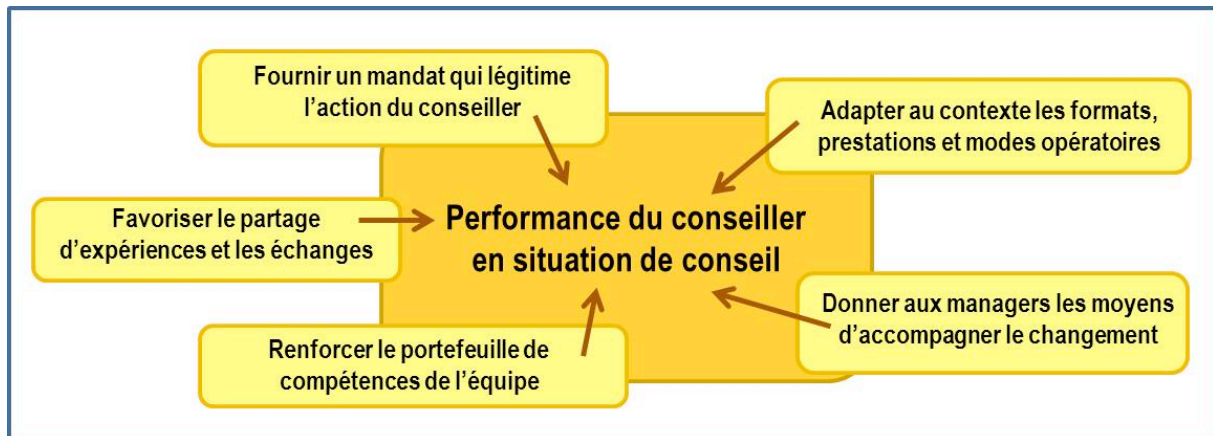


Figure 3 : Cinq leviers permettant d'accompagner le changement au sein des organisations

3.4. Le processus d'évolution personnelle et le support interne

Au cours des formations-actions sur l'accompagnement du changement, les conseillers ont pris conscience de leurs propres résistances.

Par ailleurs, les expériences de déstabilisation en situation de conseil ont permis d'explorer des alternatives aux fonctionnements habituels, en gardant le contact avec soi-même, en étant attentif à la logique de ce qui se dit, tout en restant conscient à ce qui s'exprime à travers le non-verbal. Cela nous a amenés à être attentifs à ce que Zinker (2006) nomme le « support interne », permettant d'être actif et réactif, tout en se sentant suffisamment en sécurité dans des échanges parfois déstabilisants. Le support interne correspond en effet, aux ressources intérieures, c'est à dire à la connaissance de soi et de son fonctionnement, à sa conscience corporelle, à son système de valeurs. Il s'exprime à travers la posture en qualifiant le « comment » (non la performance finale) et permet d'affronter les situations difficiles et de les traverser. En effet, pour qu'une personne (agriculteur, conseiller, formateur...) se lance à transformer sa manière de faire, il est indispensable que cette personne puisse imaginer comment cela pourrait être autrement, qu'elle se sente suffisamment en sécurité pour le faire et que cette nouvelle manière de faire ait du sens pour elle.

3.5. L'implication des conseillers et la construction d'un vocabulaire commun⁴

Le travail sur la modélisation de la relation de conseil a été un important support d'échanges entre les conseillers participant au projet. Après une phase d'hésitation, ils s'en sont emparés, pour mieux comprendre les situations qui leur posent quotidiennement le plus de problèmes. Pour chacune des notions clés introduites dans la modélisation, les conseillers ont formulé des points de vigilance et les questions qu'elles soulèvent. « Veiller aux non-dits lors d'une rencontre avec un agriculteur, cela permet de comprendre pourquoi un conseil est suivi ou non ! » ; « Pour que l'organisation nous étaye, nous accompagne dans notre travail, il faut que les responsables hiérarchiques comprennent ces notions » (David et al, 2012).

En fin de projet, un retour réflexif sur ce parcours de trois ans a été écrit par chacun des conseillers participants; ceci a montré le niveau de satisfaction de la plupart des membres du groupe-métier, ainsi que leur prise de maturité par rapport aux problématiques professionnelles (Oly et al, 2012 ; Auricoste et al, 2013). Dans les mois suivants, plus de la moitié des participants au projet « Conseillers demain » se sont réengagés vers de nouvelles initiatives (Advisers Endure, Leonardo New Advisers, nouveaux

⁴ Expression d'un participant : « c'est à partir de cette phase que nous avons pu parler réflexivement de notre métier puisque nous avions un vocabulaire commun. Avant nous échangeons sans forcément nous comprendre »

projets CasDar), ce qui traduit leur grand intérêt, leur développement professionnel et un certain potentiel d'essaimage⁵.

4. Conclusion et perspectives

Les interactions fécondes souhaitées entre expérimentation, capitalisation et diffusion n'ont pas été totalement abouties. En effet, nous avons choisi d'attendre les résultats de la modélisation avant d'engager une réelle diffusion au-delà du projet. Celle-ci s'est faite dans le dernier tiers du projet à différents niveaux géographiques.

L'expérience et les résultats du projet CasDar 9068 nous amènent à trois types de préconisations. Il s'agit d'abord de **constituer un acteur collectif** - ici le groupe-métier -, en veillant à la diversité (source de richesse) dans le choix des participants. Un premier contact du coordinateur avec chacun des futurs membres du groupe permet d'entendre les motivations et les attentes, et de repérer les malentendus de départ

La première rencontre permet ensuite de clarifier les objectifs du groupe, d'initier un lieu de confiance au sein duquel chacun pourra partager ses représentations. Néanmoins, le groupe-métier n'a pas vocation à rester autocentré : il est à la fois « producteur de changement » pour soi et pour les autres.

Des garanties concernant le budget temps et les rôles de chacun, les résultats escomptés, le calendrier du programme et de la diffusion des résultats doivent être données très tôt, et régulièrement ensuite.

Autour du groupe-métier, la **différenciation entre commanditaire, experts et cellule d'animation** peut générer une dialectique féconde pour le projet, si elle est acceptée et vécue comme telle. La présence affirmée d'un commanditaire exigeant et attentif à l'évolution des travaux est un atout fort pour le groupe ; ce peut être un agriculteur élu ou très impliqué dans les actions, ou encore un financeur soucieux d'innover dans le conseil. La distinction entre les fonctions d'expertise et d'animation clarifie le fonctionnement et améliore l'efficacité : les experts peuvent se consacrer au contenu alors que la cellule d'animation organise le travail collectif et ses retombées (compte-rendu des rencontres, introduction d'intervenants nouveaux, collecte et circulation de l'information, vigilance sur l'échéancier).

Notons enfin que **chaque démarche collective doit être adaptée à son contexte spécifique** ; le projet Cas DAR 9068 démarré en 2010 n'aurait pas été conduit de la même façon cinq ans plus tard. Sa problématique et ses modalités devraient être reconsidérées en tenant compte des connaissances et expériences acquises, et du système de contraintes et opportunités dans lequel il s'inscrit.

Lors du séminaire final du projet à Chartres en 2013, un des intervenants concluait : *« Les exigences envers le conseiller changent. [...] Il devient modérateur d'un processus d'apprendre en commun et par étapes. Il structure les discussions et mène à des décisions sans perdre de vue l'individualité des agriculteurs. Il doit donner voix aux prudents, aux hésitants et utiliser la puissance des pionniers. Il doit introduire des personnes-ressources issues d'autres secteurs (vente d'intrants, acheteurs ou transformateurs de produits), il doit mobiliser les chercheurs. [...] Pour que le conseiller puisse tenir le cap et réussir dans sa mission, il doit disposer d'une certaine autonomie pour préparer et mener son plan d'intervention dans le cadre du service. [...] Il doit aussi pouvoir exercer et développer ses compétences (séminaires, exercices pratiques observés, échange d'expériences avec des collègues, soutien d'un pair). Les occasions de formation continue et les échanges « transfrontaliers » sont cruciaux pour acquérir capacités, méthodes et outils nécessaires pour faire face aux défis et servir au mieux les agriculteurs. »*

Le projet CasDar « Conseillers demain » a concrètement montré que des conseillers « mis en situation », pouvaient développer leurs capacités d'auto-positionnement et d'innovation. On peut

⁵ Sur l'essaimage dans l'innovation, voir Isabelle Jacob – Lumières sur la créativité – Edition Iris – 2011

supposer que ces travaux sur le conseil agronomique seront valorisables sur d'autres champs de conseil.

Dans une suite des travaux, différentes questions pourraient être reprises et approfondies :

- en formation continue, quels dispositifs opérationnels pour développer les capacités comportementales, tout en maintenant les connaissances techniques et méthodologiques ? Quelles formes donner au tutorat des jeunes professionnels pour le rendre lisible ? Comment tenir le meilleur parti des opportunités offertes par l'espace européen ?
- dans la phase actuelle de mutation des organisations, comment se réorganise et se vit le rapport de chaque individu à ses propres appartenances, depuis l'équipe technique locale jusqu'aux différents réseaux professionnels ? Par quels processus les conseillers peuvent-ils nourrir et mobiliser leur support interne, en s'appuyant sur leurs propres résistances au changement, et celles de leurs collègues ?
- considérant le rôle essentiel des chefs de service et dirigeants des organismes de conseil, comment faire que, dans chaque équipe, le hiérarchique contribue efficacement à l'émergence et à la diffusion de nouvelles pratiques de conseil ? Plus largement, quels dispositifs réglementaires et financiers (existants ou à renforcer), et quelles alliances, pour soutenir les dynamiques d'évolution personnelle et collective ?

A l'instar des groupes Dephy (plan Ecophyto 2018), un dispositif d'apprentissage collectif portant sur l'évolution professionnelle (expérimentation, capitalisation, diffusion) pourrait mobiliser des **groupes locaux ou régionaux de conseillers**, avec le soutien des services de conseil et des pouvoirs publics. Ce serait une réponse opérationnelle à de nouveaux challenges professionnels, comme celui posé par la réduction des pesticides. Ce sera expérimenté dans le projet Cas-Dar CHANGER, lauréat en 2013.

Références bibliographiques

Auricoste C., Cerf M., Doré T., Olry P., 2013. Accompagner le changement de pratiques des conseillers agricoles en mobilisant un dispositif de conception-évaluation de formation : l'exemple de la formation Conseiller demain en agronomie. *Agronomie, Environnement & Sociétés*, Vol. 3, 93-100

Cerf M., Laudinot V., Aninat J.-B., Baechler F., Lemaire P., 2011. Fiches descriptives de l'Agroconseil du RMT SdCI. Projet Cas DAR 9068 « Conseillers demain ».

Cerf M., Omon B., Barbier C., David O., Delbos C., Gagneur C.A. Guillot M.N., Lusson J.M., Minas A., Mischler P., Olry P., Petit M.S. 2012. Les métiers d'agent de développement agricole en débat : Comment accompagner des agriculteurs qui changent leur façon de cultiver ? *Innovations Agronomiques* 20, 101-121.

Clot Y., 2008. vidéo sur le « pouvoir d'agir » sur son travail et le rôle du collectif : <http://www.cibcsudaquitaine.net/post/2009/12/18/Le-metier-au-carre--Retour-en-images-sur-la-conference-dYves-CLOT>

Clot Y., 2008. *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF. 296p.

Collectif du projet Cas DAR 9068. *La boîte à outils du conseiller*. Projet Cas DAR 9068 « Conseillers demain ». 2012

Dewey J., 1938. *Logique : la théorie de l'enquête*, P.U.F.

David O., Laudinot V., Coupez D., Savina J., André S., Rouyer X, Dumoulin F., *Idées-clés de la modélisation de la relation de conseil par les conseillers du projet*. Projet CasDAR 9068 « Conseillers demain ». 2012.

Falgas C., 2013. Internal support for coping with complexities and being an agronomic adviser, (15p), Co-constructive approach and evolution of the advisory (9p), Embodied thinking and sensitive thinking ways to the future (11p). New Advisers project, in <http://www.adam-europe.eu/adam/project/view.htm?prj=8802&page=FILES>.

- Falgas C., Brunet J., Fuchs F., 2012. La démarche de co-construction et l'attitude du conseiller. Travaux et Innovations 192, 26-29.
- Gagneur C.A., 2011. Modélisation de la relation de conseil Projet Cas DAR 9068 « Conseillers demain ».
- Gilet J.D., 2012. Le tour de plaine « re-investi ». Projet CasDAR 9068 « Conseillers demain ».
- Guillou M., Guyomard H., Huyghe C., Peyraud J-L., 2013. Le projet agro-écologique : Vers des agricultures doublement performantes pour concilier compétitivité et respect de l'environnement. Propositions pour le Ministre. Agreenium, INRA.
- Jacob I., 2011. Lumières sur la créativité. Edition Iris.
- Labarthe P., Laurent C., 2013. L'importance des activités de « *back-office* » dans les systèmes de conseil à l'agriculture. Eurochoices 12, 1, 21-26.
- Le Boterf G., 1983. La recherche-action : une nouvelle relation entre les experts et les acteurs sociaux. Revue Pour 90.
- Le Boterf G., 2010. Pour une approche intelligente de la compétence : l'urgence de raisonner juste. Actualité de la formation permanente 220, 74-79.
- Lemaire P., Delbos C., 2012. Ressources informatives utilisées dans le conseil sur la réduction des phytosanitaires. Projet Cas DAR 9068 « Conseillers demain ».
- Ricci P., Lamine C., Messéan A., 2011. La protection intégrée des cultures : un nécessaire changement de paradigme. Agronomie, Environnement & Sociétés 1, 22-31
- Sigwalt A., Delbos C., 2012. Diminution des pesticides : accompagner les conseillers agro. à partir des résultats de l'enquête qualitative auprès de 24 conseillers agronomes et responsables d'équipes de conseillers. Travaux et Innovations 191, 25-27.
- Trocmé-Fabre H., 1999. Réinventer le métier d'apprendre. Editions d'Organisation, Paris, 270p.
- Olry P., Sigwalt A., Falgas C., Delbos C., 2012. *Retour réflexif sur le vécu des conseillers dans le projet, à partir de 5 questions posées aux conseillers*, Projet CasDAR 9068 « Conseillers demain ».
- Zinker J.C., 2006. Le thérapeute en tant qu'artiste. Edition l'Harmattan, Paris.