Les métiers d'agent de développement agricole en débat : comment accompagner des agriculteurs qui changent leur façon de cultiver en grandes cultures ?

Marianne Cerf, Bertrand Omon, Cécile Barbier, Olivia David, Claude Delbos, Charles-Antoine Gagneur, Marie-Noëlle Guillot, Jean-Marie Lusson, Anne Minas, Pierre Mischler, et al.

▶ **To cite this version:**

Marianne Cerf, Bertrand Omon, Cécile Barbier, Olivia David, Claude Delbos, et al.. Les métiers d'agent de développement agricole en débat : comment accompagner des agriculteurs qui changent leur façon de cultiver en grandes cultures ?. Innovations Agronomiques, 2012, 20, pp.101-121. hal-02649243

HAL Id: hal-02649243
https://hal.inrae.fr/hal-02649243

Submitted on 29 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

Innovations Agronomiques 20 (2012), 101-121

Les métiers d'agent de développement agricole en débat : Comment accompagner des agriculteurs qui changent leur façon de cultiver en grandes cultures ?[1]

Cerf M.[1], Omon B.[2], Barbier C.[1,3], David O.[4], Delbos C.[5], Gagneur C.A.[1], Guillot M.N.[1,7], Lusson J.M.[3], Minas A.[4], Mischler P.[6], Olry P.[7], Petit M.S.[8]

[1]INRA, UR 1326 SenS, Université Paris-Est Marne La Vallée, Bois de l'Etang, 5 Bd Descartes, Champ sur Marne, F- 77454 Marne la Vallée.

[2] Chambre d'Agriculture de l'Eure, 5, rue de la petite cité BP 882, F - 27008 Evreux cedex

[3]Réseau Agriculture Durable-CIVAM, 19 place de l'église, 56220 Peillac

[4]Chambre d'Agriculture d'Eure et Loir, 10, rue Dieudonné Costes, F - 28024 Chartres cedex

[5]Chambre d'Agriculture de Loire-Atlantique, Rue Pierre-Adolphe Bobierre-La Géraudière 44939 Nantes cedex 9

[6]Agro-Transfert Ressources & Territoire, Domaine de Brunehaut, F - 80200 Estrées Mons

[7]AgroSupDijon, 26, Bd Docteur PetitJean BP 87999, F – 21079 Dijon cedex

[8]Chambre Régionale d'Agriculture Bourgogne, 3, rue du golf, F – 21800 Quétigny

Correspondance : cerf@agroparistech.fr, bertrand.omon@eure.chambagri.fr

Résumé

Les conseillers ou les animateurs agricoles doivent de plus en plus accompagner les agriculteurs dans un changement de pratiques et l'innovation, en particulier dans les suites du Grenelle de l'Environnement. Pour leur permettre, ainsi qu'à leurs responsables hiérarchiques, de faire évoluer le métier, une nouvelle intelligibilité de la relation de conseil et d'accompagnement du changement a été produite. Elle est issue d'échanges entre conseillers ou animateurs et chercheurs autour d'expériences vécues et d'analyse de leur activité réalisée par les chercheurs. Elle repose sur la notion clé de « formats ». Ces formats peuvent être institués (le tour de plaine « à chaud », la formation avec intervention d'un expert), en cours d'institution (e.g. la co-construction d'un système de culture, le tour de plaine « à froid ») et leur combinaison dans l'accompagnement du changement en cours de construction (e.g. pour l'animation sur une aire d'alimentation de captage, ou l'accompagnement d'un groupe vers l'atteinte d'un cahier des charges « Grandes Cultures Économes »). Des outils sont proposés pour analyser ce qui perturbe le travail du conseiller ou de l'animateur dans des situations nouvelles et être opérationnels dans la mise en œuvre de nouveaux formats en vue d'aider les agriculteurs dans la transformation de leurs pratiques.

Mots-clés : conseiller, animateur, changement, métier

[1] Communication présentée lors du colloque « Vers des systèmes de culture innovants et performants : de la théorie à la pratique pour concevoir, piloter, évaluer, conseiller et former » du RMT Systèmes de culture innovants, le 21 octobre 2011.

Abstract: Jobs of agricultural advisors and faciliators in debate : how to accompany farmers who are changing their cropping management practices?

In the trend of the "Grenelle de l'Environnement", French agricultural advisors or facilitators ought to support farmers involved in a process of practices change or in an innovation process. To enable them and their managers in developing new ways of performing this job, a new interpretation of advisory relationship and change facilitation process is presented in this paper. It results from exchanges amongst advisors or facilitators and researchers, based on professionals own experiences and on some analyses of their activity conducted by researchers. A key notion in the interpretative framework is the one of "format". Some formats can be institutionalized (le tour de plaine "à chaud", training with contribution of an expert), some are being institutionalized (le tour de plaine « à froid », co-construction of a cropping system), and their combination for facilitating a change process are experienced (to facilitate changes in a water catchment, to facilitate changes towards a standard such as "Grandes Cultures Economes"). We also present some tools which aim at analysing disruptions emerging in new facilitation situations and at supporting advisors or facilitators in recovering efficiency when performing new facilitation formats.

Keywords: advisory, facilitator, change, occupational job

Introduction

Les agriculteurs ont toujours fait évoluer leurs façons de produire et ces évolutions ont été nombreuses depuis les années 1950. Depuis les années 1990, de nouvelles attentes touchant à la réduction des pollutions liées à l'activité agricole sont exprimées par la société et se trouvent régulièrement traduites dans des réglementations européennes ou nationales. Ces attentes, voire ces revendications, sont également présentes de façon diffuse à travers les médias et les nombreux films sortis récemment sur l'agriculture. Ces attentes influencent la façon dont les agriculteurs peuvent aujourd'hui envisager les évolutions de leurs façons de produire, et créent un débat qui sort du monde agricole et professionnel sur « les bonnes façons de produire ». Ce débat ne peut être ignoré par les agriculteurs. Il vient rencontrer des dynamiques d'innovation propre au secteur agricole. De fait, de nombreuses initiatives prennent corps pour rechercher les voies d'une agriculture autonome et économe en intrants, d'une agriculture contribuant à la biodiversité, d'une agriculture contribuant à la vie locale.

C'est dans un tel contexte qu'est posée la question de l'évolution du métier de conseiller ou d'animateur quand il est question d'accompagner des agriculteurs qui changent leur façon de cultiver. Chambres d'agriculture, coopératives, CIVAM, GEDA, CETA[2] : autant d'organisations dont une partie au moins des agents contribue à cette forme d'accompagnement. L'histoire de chacune d'elles, les publics qu'elles ciblent, ont façonné des modes d'intervention qui sont relativement différenciés au moins dans la façon dont les organisations les décrivent. Cependant, force est de constater qu'au niveau de l'exercice du métier par les agents eux-mêmes une diversité apparaît aussi au sein de chaque organisation, brouillant de fait les distinctions que ces dernières s'évertuent à construire dans l'espace concurrentiel du conseil aujourd'hui.

En effet, si on s'intéresse à ce que font réellement les agents de développement, la diversité des postures allant de l'expertise à l'animation et l'accompagnement ou la coproduction, peut être largement plus transversale que ne le laissent supposer les descriptifs de métier produits par les organisations.

[2] CIVAM : Centre d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural ; GEDA : Groupe d'Etudes et de Développement Agricole ; CETA : Centres d'Etudes et de Développement Agricole.

Mais paradoxalement, dans cette diversité des façons d'exercer le métier, il est aussi possible d'identifier des points communs à l'activité au quotidien de ces conseillers et animateurs, dès lors qu'ils s'interrogent sur ce qui évolue dans leur métier. Il est ainsi possible de donner une nouvelle intelligibilité à ce qu'ils font pour identifier ce qui change pour eux dans le travail d'accompagnement des agriculteurs qui s'engagent, volontairement ou non, dans une évolution de leurs façons de produire.

Le travail présenté ici a été réalisé en collaboration avec 22 conseillers de Chambres d'Agriculture et 6 animateurs du réseau CIVAM ainsi que quelques agents d'autres organisations (annexe 1). Nos résultats concernent ces deux publics et c'est pour cette raison que nous nous attachons, sauf exception traduisant d'éventuelles spécificités liées à l'une ou l'autre des organisations, à parler conjointement des conseillers, mot qu'utilisent les agents de Chambres pour parler d'eux-mêmes, ou mot qu'utilisent les agents d'autres structures pour les désigner, et des animateurs, mot qu'utilise les agents des CIVAM pour se désigner, et qu'utilisent également les agents d'autres structures pour les désigner. Le texte précise comment ces dénominations sont historiquement construites dans ces deux organisations, tout en montrant que, dans l'accompagnement d'agriculteurs faisant évoluer leurs façons de cultiver, l'activité du conseiller ou de l'animateur tend à devenir très proche. En revanche, faute d'avoir pour l'instant travaillé avec des technico-commerciaux ou conseillers de coopératives (un seul présent dans le dispositif de travail) voire avec d'autres agents travaillant par exemple pour les CETA ou TRAME nous ne pouvons considérer sans investigation complémentaire que les résultats présentés s'appliquent aussi à ces agents.

Le parti pris dans ce travail est le suivant : en construisant cette intelligibilité avec les conseillers ou les animateurs tout en s'appuyant sur les cadres théoriques de l'ergonomie et de la didactique professionnelle[3], il est possible de produire des ressources qui leur permettent de prendre en main les évolutions de leur métier. Prendre en main à la fois en comprenant mieux ce qui change dans leur métier, mais aussi prendre en main en déformant ou transformant les outils et méthodes qu'ils mobilisent déjà pour accompagner des agriculteurs vers de nouvelles façons de cultiver. Prendre en main individuellement certes, mais aussi avoir des outils pour échanger sur le métier avec des collègues et cerner comment ils peuvent réaliser avec efficacité et plaisir ce travail d'accompagnement des agriculteurs.

Le travail s'est attaché en premier lieu à identifier ce qui est commun dans l'activité quand celle-ci se réalise dans des interactions entre conseillers ou animateurs et agriculteurs, à un moment donné, mais aussi dans leur dynamique au cours du temps. Le contenu des échanges lors des interactions dépend de tout ce qui est fait en amont et en aval d'une interaction, que ce soit directement par le conseiller/ l'animateur, ou par ses collègues qui gèrent des expérimentations, produisent des supports de formation et plus globalement par son organisation et les ressources qu'elle propose pour préparer, structurer ces interactions. Et, de façon partiellement symétrique, ces dernières dépendent aussi de ce que font les agriculteurs qui participent à ces interactions, que ce soit au sein de leur exploitation ou à travers des échanges entre pairs ou avec des experts, des lectures, qu'ils peuvent avoir par ailleurs. Ainsi, nous avons considéré que l'activité d'un conseiller ou d'un animateur est à la fois ce qui prépare ce temps d'interaction, ce qui le réalise, ce qui permet de l'évaluer, ce qui le cadre dans le temps et

[3] L'ergonomie est l'étude scientifique de la relation entre l'homme et ses moyens, méthodes et milieux de travail » (IVème Congrès de l'International Ergonomics Association) et l'application de ces connaissances à la conception de systèmes « qui puissent être utilisés avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité par le plus grand nombre (Voir la Société d'Ergonomie de Langue Française). En France, l'ergonomie met en avant la différence entre l'activité réelle, qu'il faut donc observer et analyser, et la tâche prescrite par l'organisation (qu'il faut connaître mais qui ne dit pas ce qui est réellement efficace dans la diversité des situations que rencontre un opérateur). La didactique professionnelle s'intéresse à la construction de contenus et dispositifs de formation professionnels, en s'appuyant sur l'analyse de l'activité des professionnels en situation de travail.

l'espace. Saisir l'activité dans son intégralité est un souci qui nous a guidés ; néanmoins, à ce stade du travail, nous avons surtout centré notre attention sur ce qui bouge dans les interactions entre des conseillers ou animateurs et des agriculteurs. C'est à partir de là que nous questionnons ce qui pourrait ou devrait bouger dans le reste de l'activité des conseillers ou des animateurs.

Ce travail s'est effectué dans différents programmes[4] sous la forme de journées d'échange d'expériences associant conseillers ou animateurs et chercheurs. Les conseillers et les animateurs évoquaient des situations de travail et les problèmes qu'ils rencontraient dans ces situations. Parallèlement, les chercheurs apportaient leur cadre d'analyse de ces expériences et un regard sur ces expériences. Ce regard était construit à partir d'observations menées en « suivant » le conseiller ou l'animateur dans son travail et d'entretiens centrés sur la compréhension de ce qui allait être fait (entretien *ex ante*) ou de ce qui s'était passé (entretien *ex-post*). Selon les projets, les modalités de l'échange ont été ajustées. Dans le cadre du RMT Systèmes de culture innovants, l'intérêt et les modalités de ce dispositif d'échange ont été analysés et décrits (Cerf et al., 2010, Petit et al., 2010) ce qui fournit des bases aujourd'hui pour proposer le déploiement éventuel de ces dispositifs d'échange à l'échelle des organisations qui emploient conseillers et animateurs. Cependant, les conditions de ce déploiement et sa mise en œuvre n'ont pas encore été testées.

Le résultat de ce travail est présenté dans ce texte en exposant la façon dont nous avons, ensemble, conseillers ou animateurs et chercheurs, saisi l'activité, proposé de caractériser les dimensions des situations de conseil d'animation ou d'accompagnement du changement, analysé ce qui les fait évoluer et fait évoluer la façon de les agencer pour rendre le conseil faisable. Cet acquis peut aujourd'hui servir de support à un travail collectif pour échanger sur le métier et identifier ce qui « fonctionne », ce qui nécessite d'être amélioré. Nous évoquerons également les ressources et outils qui découlent de ce travail et qui seront prochainement disponibles. Enfin, nous évoquerons ce que la poursuite de cette réflexion implique, selon nous, au niveau des organisations.

Vous avez dit parler du métier et de son évolution?

Nous sommes partis d'un postulat : l'évolution du métier n'est pas quelque chose qui s'énonce de l'extérieur, et ne réside pas uniquement dans la capacité à développer de nouvelles postures ou à maîtriser de nouvelles connaissances agronomiques. Il ne s'agit pas de nier l'importance de ces éléments dans la réalisation du métier, ni de considérer inutiles les formations qui permettent d'acquérir ces capacités relationnelles et techniques (voir Auricoste et al., 2012), bien au contraire. Il s'agit de proposer aux conseillers et animateurs de considérer leur compétence non seulement dans la maîtrise de tels savoirs et savoir-faire, mais aussi, et surtout, dans le corps à corps avec les situations. Il s'agit de : (i) travailler à la reconnaissance de ce qui, dans les situations auxquelles ils sont confrontés, évolue et varie ; (ii) s'interroger sur la façon dont s'articulent posture et connaissances pour rendre le conseil faisable et si possible efficace ; (iii) discuter de la façon dont ce « travail » portant sur l'évolution de son métier et de ses compétences peut être inscrit dans les organisations dont dépendent les conseillers.

Les quatre instances constitutives du métier que distingue Clot (2000) nous ont aidés à mieux identifier ce que nous entendons par « le métier évolue ». Pour cet auteur, la première instance, qu'il qualifie

[4] Nous parlerons ici essentiellement des projets associés au RMT SdCi (CASDar Conseillers demain, CASDAR Grandes Cultures Économes de la FRCIVAM, tâche 1.1. du RMT). Nous donnons en annexe 1 une présentation succincte de ces différents projets ainsi que les noms des conseillers et animateurs qui ont été impliqués fortement dans les groupes et la réalisation des outils. Qu'ils soient tous ici remerciés pour le travail effectué, la réflexion menée, les productions réalisées et la bonne humeur qui a prévalu !

d'impersonnelle, renvoie à la façon dont les organismes définissent ce qu'il y a à faire. La deuxième, qu'il nomme l'interpersonnelle, renvoie au collectif éventuel et aux normes qui sont « en travail » pour exercer correctement (de façon juste, efficace par exemple) le métier. La troisième, appelée transpersonnelle, renvoie à l'histoire du métier. La quatrième et dernière, renvoie à l'individu, le personnel, à ce que l'agent considère comme « à faire », ce qu'il voudrait faire, fait, ne peut faire. Le métier vit sous l'effet des contradictions qui peuvent exister entre ces instances et sous réserve qu'elles soient dépassées non par des traitements individuels, mais bien au sein des collectifs et des organisations.

Dans ce qui suit, nous faisons surtout état de la façon dont nous avons travaillé avec les agents sur les instances de l'interpersonnel et du personnel pour dire ce qui évolue dans le métier. Néanmoins, nous avons évoqué le fait que le métier a évolué sur le plan impersonnel, même si ce point n'a pas été abordé de façon approfondie dans les échanges qui ont eu lieu avec les conseillers ou les animateurs[5]. De même, nous avons fait le constat, en travaillant avec différentes organisations, (essentiellement Chambres d'Agriculture et CIVAM), que les conseillers et les animateurs héritent d'histoires différentes (le transpersonnel). De fait, ces organisations « véhiculent » des visions institutionnelles différentes des métiers : dire à des agents que ce qui fonde leur métier est d'être des animateurs qui accompagnent des groupes pour rendre les agriculteurs autonomes est sans doute différent que d'affirmer que les conseillers doivent conserver une position de neutralité dans un conseil, ou un appui technique, ou qu'ils doivent développer une prestation payante pour rendre un service à des agriculteurs entrepreneurs. Nous avons pu constater que ces visions s'expriment dans des formes instituées de l'exercice du métier plus ou moins adéquates aux enjeux d'aujourd'hui et plus ou moins à même de faciliter ou empêcher les évolutions du métier.

Ainsi, divers travaux (Lemery et al., 2010, Lusson, 2010, Cerf et al., 2011) permettent de souligner les différences dans la construction des ressources que le conseiller ou l'animateur peut mobiliser ou dans la façon de construire le rapport entre ces derniers et le milieu agricole. Donnons juste ici quelques exemples : pour le conseiller de Chambre, les essais conduits par la Chambre d'Agriculture sont une ressource mise à sa disposition pour travailler l'inscription locale de connaissances scientifiques et techniques, ressource utilisée sous forme de visites de ces essais, de présentation de résultats d'essais, de mise à jour de l'état des parcelles agricoles, etc. Pour l'animateur CIVAM, le carnet d'adresses qui regroupe des experts à faire intervenir en formation, des agriculteurs ayant une expérience intéressante, des experts des Instituts Techniques Agricoles ou des Chambres d'Agriculture sur tel ou tel sujet technique, est la ressource qu'il utilise pour travailler, à sa façon, cette même question du rapport entre les connaissances scientifiques et techniques d'un côté, le local de l'autre. Certes, les uns et les autres peuvent mobiliser des experts, des essais, des expériences d'agriculteurs, mais néanmoins, dans l'organisation, un mode domine sur l'autre. Pour favoriser l'échange au sein de groupes, le tour de plaine, comme forme instituée, est privilégié dans les Chambres qui ont participé au travail mené ici, tandis que les CIVAM vont construire des formations, là aussi comme forme instituée, permettant d'échanger entre des pairs et en présence éventuellement d'un expert (Lusson, 2010). Ce faisant, les publics qu'ils attirent sont sans doute différents. Le transpersonnel façonne donc le métier car, loin de l'ignorer, les conseillers ou les animateurs peuvent énoncer aussi cette histoire du métier propre à leur organisation, ces formes instituées qu'ils voient comme des points d'appui au moins pour l'entrée dans le métier. Le transpersonnel rejoint l'interpersonnel dans ces formes instituées rapidement

[5] Disons simplement que la concurrence s'est accrue entre les organisations intervenant auprès des agriculteurs, que les financeurs ont fait évoluer leurs exigences. Ainsi, les agents se voient confier souvent un nombre plus important de missions, peuvent se trouver engagés dans la recherche de financement (via des projets ou des prestations). L'éclatement en termes de missions, la nécessité accrue de fournir des indicateurs formels d'évaluation pour répondre aux attentes des financeurs, sont des facteurs qui conduisent parfois les agents à exprimer une perte de sens du métier pour eux.

évoquées et sur lesquelles nous reviendrons plus loin. Dans les différents projets, une réflexion a commencé à être engagée, avec les responsables des organisations, afin d'examiner avec eux comment mettre en mouvement le transpersonnel et saisir les évolutions qui affectent l'impersonnel pour permettre aux agents d'exercer leur activité de façon efficace et avec plaisir auprès des publics qu'ils doivent aujourd'hui accompagner dans le changement de leur façon de cultiver. Nous n'en faisons pas état ici, d'autant que ce travail reste encore embryonnaire.

Nous évoquons ce que nous avons appris et construit grâce au travail conduit avec les conseillers et les animateurs pour saisir comment leurs situations professionnelles évoluent. Pour nous, une situation professionnelle est à la fois la situation dans laquelle se réalise l'activité face à des agriculteurs par exemple ou lors de la mise en œuvre d'une expérimentation, et la situation sociale dans laquelle se trouve le conseiller ou l'animateur c'est-à-dire son insertion au sein de son organisme et dans un territoire. Nous allons voir que ce qui change dans le métier, collectivement et individuellement, tient à ce que nous avons choisi d'appeler l'extension des situations. Mais avant d'en parler, nous présentons le cadre d'analyse de l'activité et des situations de travail des conseillers ou des animateurs que nous avons construit ensemble et qui sert de socle pour discuter de ce qui évolue.

Produire un cadre d'analyse de l'activité et des situations de travail

Comme dit précédemment, nous avons choisi de saisir les évolutions en cherchant ce qui change dans les situations dans lesquelles conseillers ou animateurs exercent leur activité. Nous avons proposé, en tant que chercheur, de considérer qu'une situation n'est jamais totalement « donnée », qu'elle est aussi construite. C'est la distinction que propose Lave (1988) entre « setting » et « arena ». Elle prend pour cela l'image d'un magasin. Le magasin est une situation donnée (« arena ») pourrait-on dire, il est là, on le voit, il a son organisation propre. Mais le client s'y promène en construisant ses propres règles de circulation au sein du magasin. Ainsi, la situation est construite par le client (« setting »), le magasin d'un client n'est pas celui d'un autre. Parfois, cette construction est stabilisée : ainsi, le client passe devant les gondoles où il sait trouver ce qu'il souhaite acheter. Mais il suffit que le responsable du magasin change sa façon de s'approvisionner, change la mise en gondole, et ce qui allait de soi est perturbé. On croit être dans le même magasin, et pourtant, les routines ne fonctionnent plus. Il faut donc reconsidérer le magasin, saisir ce qui a changé.

Pour le conseiller ou l'animateur, il apparaît que certaines situations, historiquement construites, semblent « aller de soi » et induisent des routines dans la façon d'interagir avec les agriculteurs. C'est évidemment utile et efficace. Un tour de plaine au printemps avec des agriculteurs investis dans une réflexion sur la technique et sur la meilleure façon d'observer et de traiter, une animation de formation avec des agriculteurs qui souhaitent produire de façon autonome, sont devenues de telles « routines » ou plus exactement des formes instituées qu'on ajuste au cas par cas. En revanche, l'animation d'une aire d'alimentation de captage est souvent une situation nouvelle, comme la co-construction d'un système de culture dans un groupe ou avec un agriculteur, ou encore la réalisation d'une formation Ecophyto, ou l'évaluation multicritère au sein d'un groupe des changements réalisés par chacun. Mais qu'est-ce qui a réellement changé pour le conseiller dans ces situations ? En quoi les formes instituées sont encore des ressources ou au contraire deviennent des empêchements ?

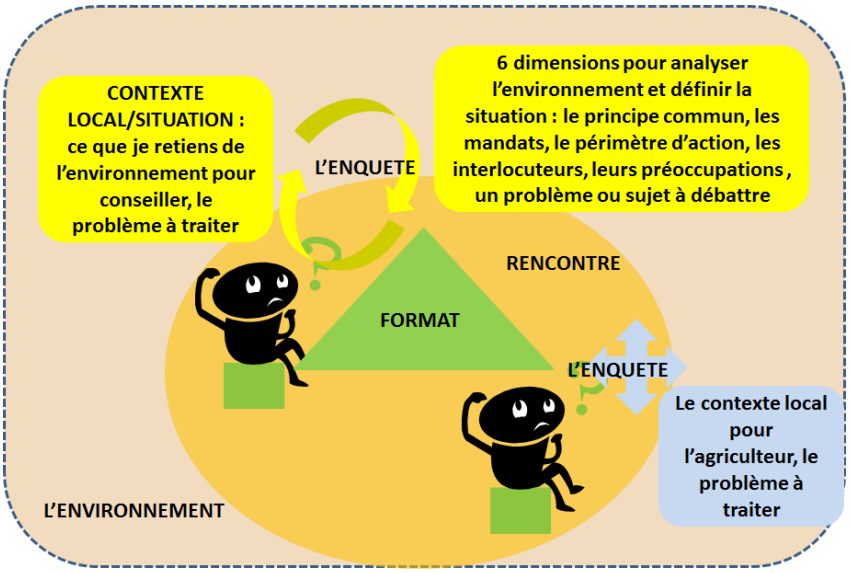
Cela conduit alors à s'interroger sur les dimensions des situations qui sont prises en compte ou devraient être prises en compte pour rendre le conseil faisable, et pour comprendre ensuite ce qui, dans une situation donnée, a été perturbé, n'a pas fonctionné. Le travail collectif sur les expériences réussies ou perturbées, en particulier avec les conseillers impliqués dans la tâche 1.1. du RMT Systèmes de culture innovants, permet de distinguer six grandes dimensions pour caractériser les situations, reprise dans la grille d'analyse d'une situation proposée au sein du vade-mecum en cours de test dans le RMT :

- un principe commun qui définit au nom de quoi conseillers ou animateurs et agriculteurs vont se coordonner pour rendre le conseil faisable ;
- un ou des mandat(s) puisqu'il y a celui que donne à voir l'organisation, celui du chef de service, celui qu'on se donne soi-même, celui des agriculteurs pour qui il s'agit de faire du conseil ou d'animer un groupe, celui éventuellement que la Chambre endosse pour les pouvoirs publics. Tout cela contribue à définir ce qu'il paraît juste et bon de faire dans la situation pour rendre le conseil faisable,
- un périmètre à la rencontre, c'est-à-dire un lieu, un moment, mais aussi un cadre plus général dans lequel s'inscrit cette rencontre. Ainsi, faire une visite d'essai « couverts végétaux » pour faire reconnaître les travaux de la Chambre en matière expérimentale sur ce thème comme on le fait chaque année, ce n'est pas pareil que réaliser une telle visite pour faire discuter entre eux des agriculteurs sur le choix de couverts végétaux par exemple dans le cadre d'un accompagnement vers l'agriculture de conservation ;
- des interlocuteurs ou un public qu'ils soient directs ou indirects : les agriculteurs convoqués ou invités à une réunion, ceux qui viennent et ceux qui ne viennent pas, ceux qui sont autour et qui peuvent entendre des échos de la réunion, les autres conseillers et agents de développement, les représentants des pouvoirs publics et locaux, … ;
- un problème ou une préoccupation formulés par ces interlocuteurs (ou inférés à partir d'une connaissance de ce qu'ils font et sont) avec tous les décalages possibles entre la façon dont les uns et les autres formulent le problème ;
- un sujet à débattre ou une manière de débattre pour traiter ce problème compte tenu des connaissances propres au conseiller ou à l'animateur, de ce qu'il infère des connaissances qu'ont ses interlocuteurs et de ce qui lui paraît nécessaire pour résoudre le ou les problèmes.

Ceci conduit à ce que nous avons appelé une « mise en format » qui va ainsi articuler un lieu, un moment, un support, un contrat entre les acteurs présents, lequel définit les engagements réciproques et les modalités retenues pour instituer ce débat. Un tour de plaine, un bulletin technique, une réunion structurée autour de l'échange de pratiques entre agriculteurs, articulent des dimensions qui deviennent implicites et ne sont plus débattues. Ces mises en format deviennent ce que nous avons appelé des formes instituées. Ces dernières permettent au conseiller ou à l'animateur une économie cognitive pour orienter son action (ne pas s'interroger à chaque fois sur les dimensions des situations) et aux agriculteurs d'identifier ce qu'ils peuvent attendre de l'un ou de l'autre. Les formats « déjà prêts » aident à définir comment prendre en charge les dimensions dans le travail préparatoire, ou « enquête » que réalise le conseiller ou l'animateur pour définir précisément les valeurs que prennent ces dimensions pour une « rencontre » donnée avec des agriculteurs. La Figure 1 reprend les notions clés qui permettent de se représenter l'activité des conseillers ou des animateurs pour préparer, réaliser, évaluer les interactions avec les agriculteurs telles qu'elles se sont progressivement développées et stabilisées en particulier dans le projet CASDAR Conseillers demain.

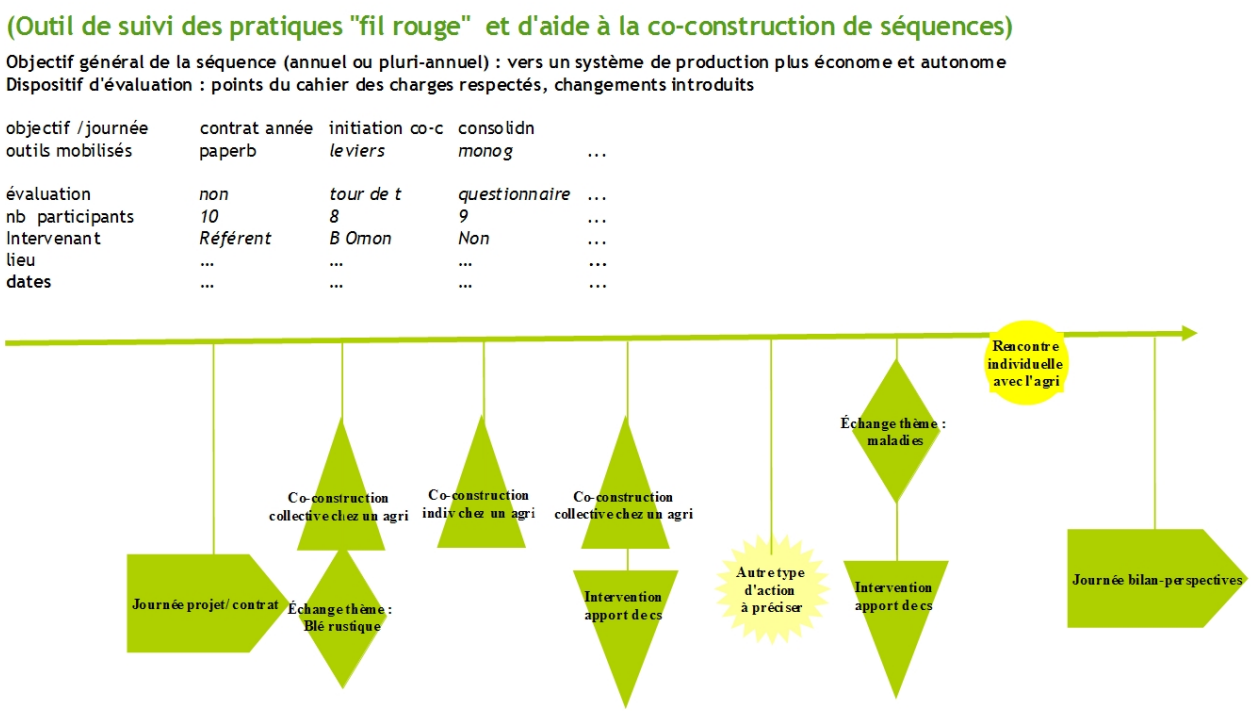
Le format aide aussi l'agriculteur à voir la place que va occuper cette rencontre dans l'ensemble des ressources qu'il mobilise pour mettre en œuvre un changement. Le travail de Chantre (2011) montre bien la diversité des ressources et des façons de les combiner que les agriculteurs utilisent. C'est pourquoi dans « petit manuel de l'accompagnateur » issu du programme CASDAR Grandes Cultures Economes, animé par la FRCIVAM Pays de Loire, sont proposées des grilles de questionnement pour aider les animateurs à identifier les diverses ressources que les agriculteurs mobilisent et à mieux comprendre ce qui motive le changement ou au contraire le rend difficile pour les agriculteurs.

Figure 1 : Notions clés pour représenter l'activité des conseillers et animateurs



Dans le travail conduit dans le programme CASDAR Conseiller demain, les conseillers comme leurs responsables, avec les animateurs du projet, vont produire une réflexion sur ce qui les conduit, ou pourrait les conduire, à déformer ou transformer les formats, sur ce qui peut faire que les formats utilisés jusqu'ici ne soient plus adaptés. Cela a été aussi discuté avec les animateurs du CASDAR Grandes Cultures Économes, comme la nécessité d'articuler différents formats pour réussir un accompagnement. La notion de « fil rouge », ou fil conducteur, (Figure 2) a ainsi été mise en avant pour organiser dans le temps du changement les différentes rencontres et les formats qui les structurent. C'est aussi dans le vade-mecum du RMT ce qui sous-tend l'idée de dessiner ou de mettre en mot les liens faits entre les différentes rencontres ou situations de conseil.

Figure 2 : Un exemple de l'organisation des formats dans l'année pour accompagner les agriculteurs dans le programme CASDAR Grandes Cultures Économes.



Ce qui change dans le métier au niveau individuel et collectif : l'extension des situations

Sur la base de cette représentation, il est possible de mieux discuter ce qui change dans les situations pour les conseillers ou les animateurs. Tout d'abord, leurs tâches se diversifient et il y a moins de temps à consacrer pour chacune, ce qui peut rendre impossible la réalisation de certaines. De surcroît, par rapport à la période des 25 dernières années, les échanges d'expériences ont fait ressortir que les situations se sont complexifiées : les connaissances agronomiques et les objets agronomiques reprennent une place qui avait été confiée, pour les premiers à des experts, pour les seconds traités à travers une approche plus technique qu'agronomique. De nouveaux enjeux et de nouveaux acteurs apparaissent, le territoire et son histoire reprennent leur importance. Les agriculteurs sont souvent mieux formés et disposent de nombreuses sources de conseil (différents interlocuteurs, mais aussi presse agricole, développement des sites dédiés à des échanges via Internet, ...). Ainsi, l'agent de développement doit appréhender autrement les dimensions des situations et leur combinaison afin de pouvoir rendre faisable son travail d'accompagnement d'agriculteurs changeant leur façon de cultiver.

En premier lieu, les savoirs à mobiliser ont évolué, et s'il y a eu des avancées dans le domaine de la compréhension des dynamiques au sein des agroécosystèmes, la façon de rendre cela opérationnel, comme la façon de gérer les équilibres au sein des agroécosystèmes, fait souvent l'objet de controverses. Alors qu'il semblait possible de proposer des règles de décision en partie décontextualisées dès lors que l'on privilégiait une maîtrise technico-économique du champ cultivé, cela devient plus incertain, non seulement parce qu'il reste des « trous de connaissance », mais aussi parce qu'il s'agit plutôt de s'adapter aux dynamiques intrinsèques des agroécosystèmes, souvent singulières, que de proposer des solutions standardisées qui, en partie, permettaient de passer outre la diversité de ces dynamiques et d'homogénéiser les conditions de milieu. Dès lors, il faut (ré)apprendre à combiner autrement ce qui relève d'un savoir qu'on peut qualifier « de technique » et ce qui relève de l'analyse des « objets agronomiques » autour desquels s'instaure un débat : une rotation, la maîtrise de la flore adventice, la biologie du sol. De plus, les agriculteurs combinent une diversité de sources d'information par eux-mêmes. Il faut accepter de ne plus être « LA » source, et arriver à identifier la place qu'ils attribuent à ce que dit tel ou tel agent, voire aider les agriculteurs à valoriser cette diversité de sources d'information.

De plus, ce débat autour d'« objets agronomiques » s'instaure éventuellement dans des cadres renouvelés : celui de l'évaluation d'un cahier des charges « grandes cultures économes », celui d'une formation « Certiphyto », celui de la définition et mise en œuvre d'un plan d'action dans une aire d'alimentation de captage par exemple. Le mandat ici n'est plus uniquement donné par l'organisme ou par les agriculteurs avec lesquels se fait le travail : ainsi Certiphyto s'inscrit dans le plan Grenelle et définit aussi un certain format, même si ce dernier laisse quelques marges de manœuvre. Il semble difficile aujourd'hui, pour nombre d'agents, de faire abstraction du mandat que leur octroient, via la contractualisation avec leur organisation, les acteurs des politiques publiques. Il s'agit alors, de trouver le positionnement entre une multiplicité de mandats. De plus, si les politiques publiques deviennent structurées par des obligations de résultats comme c'est le cas aujourd'hui dans les aires d'alimentation de captage (indicateurs de pression sur la ressource ou d'atteinte à la ressource) et non de moyens, cela change la façon de travailler avec les agriculteurs. Cependant, il faut noter que les critères d'évaluation de la réussite de l'action d'accompagnement sont faiblement reliés à cette obligation de résultats sur la ressource (par exemple, nombre de MAEt[6] contractualisées). Quoi qu'il en soit, tout ceci contribue à faire évoluer la façon d'envisager la question du mandat.

[6] MAEt : Mesure Agro Environnementale territorialisée

Plus largement, ce débat s'instaure dans un contexte où la société entière s'en empare, pour dire les bonnes façons de cultiver, ou tout du moins dénoncer celles qui ne conviennent plus. Ainsi, conseillers ou animateurs énoncent qu'il est impossible d'échapper au débat sur les critères d'évaluation de l'activité agricole, à ce qui est juste et bien et qui participe, *in fine*, à l'identité du métier d'agriculteur. Ils ne peuvent plus faire comme si ces critères étaient partagés par tous. Comment aborder cette question avec les agriculteurs et les collègues ? Dans les échanges, il ressort clairement que le conseiller ou l'animateur doit arriver à apprécier comment son propre système d'évaluation de ce qui est juste et bien vient rencontrer d'autres systèmes qui coexistent sur le territoire afin de pouvoir mieux comprendre ses interlocuteurs, leurs préoccupations, et sa capacité à les aider dans le changement des façons de cultiver. Ainsi, le territoire, qui était jusqu'ici un territoire essentiellement « professionnel agricole », devient un territoire « d'interactions sociales » où se croisent de multiples acteurs voulant imprimer leurs projets sur l'activité agricole. Les agents de développement doivent se positionner par rapport à ces projets, et cela dans un climat de concurrence entre eux et en l'absence d'un positionnement clair de leurs responsables dans ce débat. Ils reconnaissent que tenir une position qui affirme la nécessité d'interroger les façons de produire, c'est finalement prendre un risque de perdre de sa légitimité auprès des agriculteurs.

Ces évolutions précédentes conduisent aussi à un changement dans les interlocuteurs, qu'ils soient agriculteurs ou non. Les agents de développement se disent de plus en plus confrontés à une diversité d'agriculteurs quant à leur attitude et leur engagement à l'égard du changement des façons de cultiver[7]. Cela touche à la fois la dimension technique mais au-delà, cela touche la façon de se positionner dans leur monde professionnel et les identités de métier (Lamine, 2011). Ainsi, pour certains agriculteurs, si le critère est « ça coule dans la moissonneuse », pour d'autres, la présence d'auxiliaires de cultures devient aussi un élément intégré dans ce qui fait un « bon agriculteur ». Pour certains, la valeur ajoutée sur plusieurs années est plus importante que la marge brute par culture et par an. Les agents de développement, sans doute de façon plus marquée qu'avant, sont face à des débats de normes professionnelles. Il s'agit de revenir sur la façon de s'entendre sur ce qui « fait problème » dans les façons de cultiver, et d'arriver à saisir cela dans une temporalité et un espace élargis, et dont les frontières sont en perpétuelle négociation.

Ainsi, il y a bien extension des situations à la fois parce qu'il faut reconsidérer les dimensions des situations dans lesquelles s'exerce le métier d'agent de développement, mais aussi parce que de nouvelles dimensions apparaissent importantes à prendre en compte.

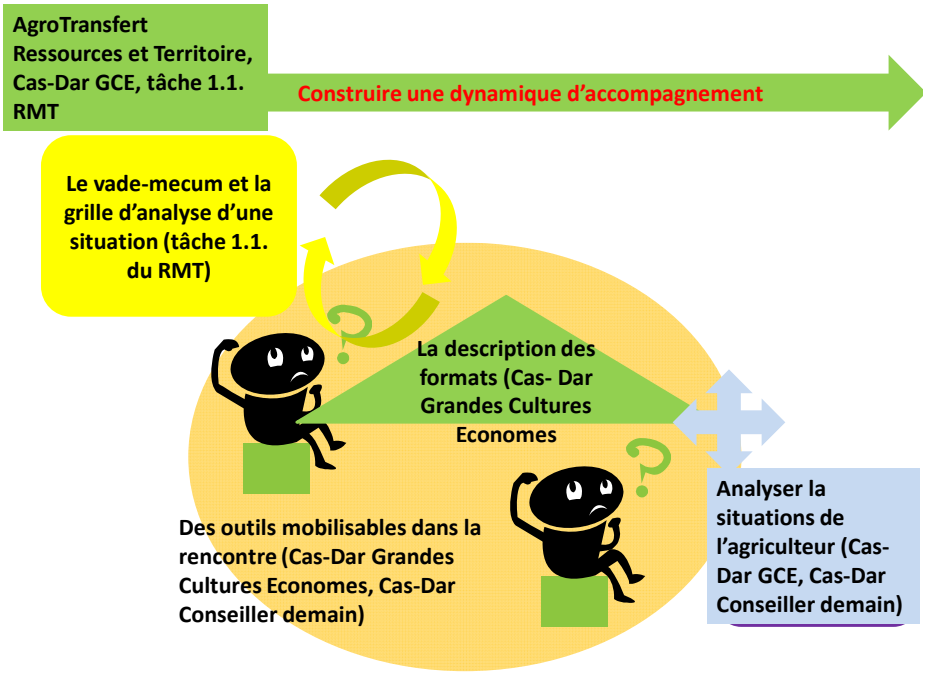
Quelles ressources pour faire face à ces évolutions des situations et du métier ?

Ce travail fait collectivement pour dégager ce qui change dans les situations ne permet pas à lui seul de retrouver un pouvoir d'agir (Clot, 2010), c'est-à-dire ne permet pas nécessairement que les conseillers ou les animateurs se disent qu'ils peuvent agir efficacement dans des situations nouvelles. Ici, être compétent, c'est bien être un sujet capable (je peux) et non un sujet pensant (je sais). Il ne suffit donc pas d'avoir identifié l'extension nouvelle des situations et d'avoir identifié ce que cela engendre comme perturbations dans l'exercice de son activité. Il faut aussi reconstruire ce qui orientera l'action pour la rendre possible dans une gamme renouvelée de situations. Pour cela, les différents projets proposent

[7] Notons que la diversité a toujours été présente. Ce qui change n'est donc pas l'existence de cette diversité, mais la façon dont les organisations et les institutions appréhendent cette diversité et proposent des services et prestations pour y répondre.

des ressources que les conseillers ou les animateurs peuvent mobiliser. La Figure 3 permet de les positionner dans le modèle d'analyse de l'activité que nous avons élaboré.

Figure 3 : Les ressources produites dans les projets positionnées dans le modèle d'analyse de l'activité

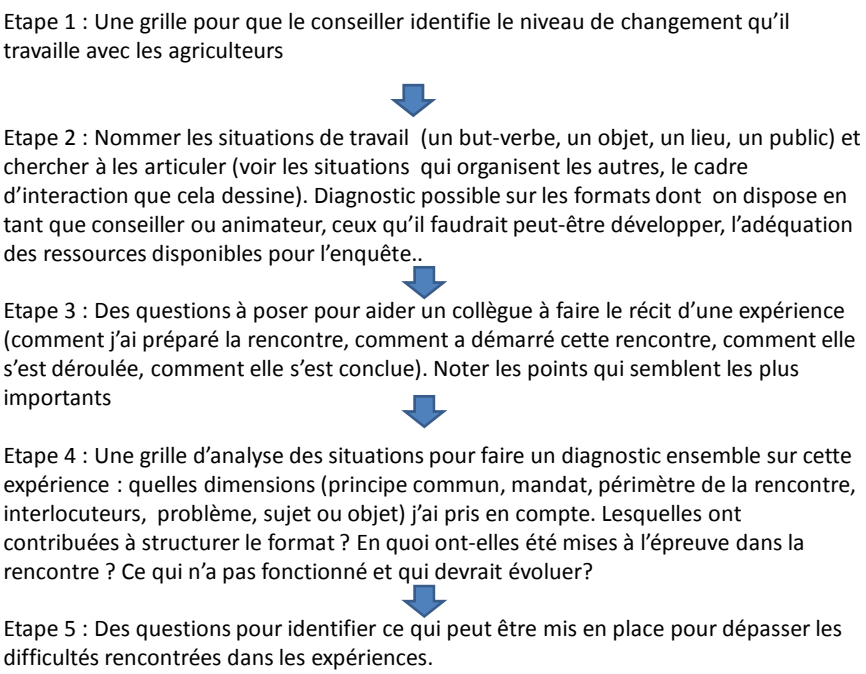


Un vade-mecum pour travailler sur la reconfiguration des situations et discuter collectivement du changement dans le métier

Le RMT Systèmes de culture innovants a construit un vade-mecum qui développe une méthode pour conduire collectivement une analyse d'expériences plus ou moins bien vécues par les conseillers et s'interroger sur la façon de dépasser les difficultés identifiées (Schéma 1).

L'étape 1 vise à s'interroger sur le niveau de changement sur lequel le conseiller ou l'animateur travaille avec les agriculteurs qu'il accompagne : s'agit-il d'améliorer l'efficacité ou l'efficience technico-économique dans un système donné, ou bien s'agit-il par exemple de reconsidérer les critères d'évaluation de l'action, de ce qui fait qu'un champ est beau, bien conduit ? Etre dans cette seconde perspective implique un changement plus radical pour les agriculteurs et l'accompagnement s'en trouve certainement différent. Ceci est aussi à mettre en regard de la façon dont l'agriculteur lui-même perçoit le changement. Est-il lui-même à la recherche de nouvelles façons de produire, s'engage-t-il parce qu'il préfère répondre positivement à des réglementations, ou au contraire se sent-il contraint à changer et y va-t-il à reculons ? L'idée est que les conseillers ou les animateurs sont plus démunis pour les situations où le changement attendu est important alors que les agriculteurs ne sont pas nécessairement convaincus de la nécessité du changement. Dans de telles situations, il paraît utile de conduire le travail d'analyse proposé.

Schéma 1 : Un cheminement pour une analyse collective d'expériences face à l'évolution du métier



L'étape 2 vise à s'interroger sur la façon dont différentes situations sont articulées. Ceci peut donner lieu à un diagnostic sur l'organisation générale de l'activité, sur l'adéquation ou non des formats et des ressources pour conduire l'enquête. Le travail peut s'arrêter là. Cependant, il est aussi pensé pour resituer ce qui sera fait dans l'étape suivante, pour identifier le cadre dans lequel se situe une rencontre particulière.

L'étape 3 vise à faire l'analyse d'une expérience vécue, en particulier d'une situation qui a été évaluée difficile. Elle s'appuie sur un récit et l'analyse de ce récit à partir des dimensions qui ont été énoncées plus haut (§ 2.) pour faire un diagnostic. Finalement, qu'est-ce qui rend la situation difficile : une mauvaise évaluation des dimensions des situations dans la phase d'enquête ? Une inadéquation du format choisi pour structurer la rencontre ? Un ajustement délicat entre le format et la façon dont il est vécu lors de la rencontre ?

L'étape 4 vise à se donner les moyens de faire évoluer ce qui n'a pas été satisfaisant dans cette expérience. Cela peut déboucher sur des besoins de formation, sur une réflexion touchant à la transformation des formats ou encore aux ressources à mobiliser pour réaliser l'enquête.

Il s'agit aujourd'hui d'identifier dans quels lieux, au sein des organisations, une telle analyse collective centrée sur le métier peut être réalisée. Dans le cadre du travail réalisé dans le RMT, des réunions de deux jours ont permis aux conseillers d'échanger à partir de leurs expériences vécues. L'enjeu était de débattre ensemble sur d'éventuelles incompréhensions entre eux, sur les différences dans l'analyse de ce qui rend la situation difficile et de dégager des propositions pour agir autrement et éventuellement se forger de nouvelles façons de rendre le conseil faisable. Un travail a été pour les conseillers de faire ensemble des expériences partiellement décalées par rapport à ce qu'ils vivent habituellement avec les agriculteurs, pour imaginer ensemble de nouvelles façons d'agir. Ainsi, aller dans des parcelles pour reconstruire l'historique de ce qu'on voit et faire un pronostic sur ce qui pourrait améliorer ce qui semble peu satisfaisant sur le plan agronomique, c'est changer le regard sur le tour de plaine, souvent fait pour répondre aux questions posées sur l'instant. Une façon de reconfigurer le format institué qu'est le tour de plaine !

Le pari fait dans cette démarche est que ces moments de retour sur le métier, ces décalages par rapport aux formats institués du métier, sont des ressources que les conseillers mettent à profit pour reconstruire un pouvoir d'agir. Cela suppose cependant que les collectifs puissent se constituer selon des règles où les conseillers qui écoutent le récit d'une expérience et renvoient des questions, fonctionnent en miroir, certes déformant puisque chargé de leur propre expérience, mais adoptent une attitude bienveillante vis-à-vis de celui ou celle qui raconte son expérience. Il est probablement difficile pour tout individu de renouveler, en situation face à des agriculteurs, une expérience qui a été mal vécue émotionnellement : ce n'est favorable ni sur le plan personnel, ni sur le plan de l'efficacité. Pouvoir discuter de cette expérience avec des collègues peut aider à changer le regard sur la situation et permettre de la comprendre autrement. Il est alors possible d'envisager des façons différentes d'agir dans cette situation, de changer son rapport à cette émotion, la dépasser, et retrouver, ce faisant, un certain pouvoir d'agir. Ainsi, un conseiller dit avec émotion ce qu'a été pour lui le constat d'une pollution par les nitrates qu'il a été conduit à faire à l'occasion d'un travail de diagnostic sur une aire d'alimentation de captage. Le conseil qu'il a prodigué aux agriculteurs de cette aire n'a pas empêché qu'il y ait effectivement des pollutions ! Mais, l'échange permet de relativiser la remise en cause que traduit l'émotion du conseiller. Le diagnostic met en avant de nouveaux critères d'évaluation des pratiques agricoles qui n'étaient pas pris en compte jusqu'ici dans le conseil : les agriculteurs attendaient du conseiller un conseil garantissant l'efficacité technico-économique, et non un conseil permettant d'articuler technique, économie et environnement. Or, le diagnostic pointe des critères environnementaux à intégrer et change dès lors les repères du conseiller. Cela est l'occasion aussi pour les conseillers de s'interroger sur les outils de diagnostic, les seuils qu'ils appliquent : si ces seuils sont calculés pour une efficacité technico-économique, comment doit-on les revoir quand la gamme des critères d'évaluation évolue ?

Des ressources pour agir dans de nouvelles situations d'accompagnement

Mieux arriver à identifier ce qui change dans les situations de conseil est une étape. Avoir des ressources pour pouvoir ensuite configurer les situations et proposer de nouvelles formes de coordination entre conseiller, agriculteurs, et autres acteurs du territoire si besoin, en est une autre.

« Le mémento accompagner des groupes vers des systèmes de culture économes »

Ce document rassemble des ressources destinées à aider des animateurs/conseillers agricoles dans leur travail. Sa parution est prévue pour début 2012. Réalisé dans le cadre du programme CASDAR Grandes Cultures Économes, il résulte de l'expérience accumulée et discutée par une équipe de 6 jeunes animateurs et animatrices. Depuis 2008 ou 2009, ils accompagnent des groupes d'agriculteurs volontaires pour évoluer vers les pratiques plus durables consignées dans un cahier des charges, écrit par des agriculteurs.

Il propose en premier lieu une réflexion sur les dynamiques de changement/innovation chez les agriculteurs, laquelle met en évidence la singularité de chaque parcours vers des systèmes plus économes. Il décrypte également l'accompagnement collectif tel qu'il se pratique dans le Réseau Agriculture Durable : les Civam sont plus familiers de l'animation de groupes que du conseil, défendant l'idée selon laquelle « le groupe possède une grande partie des réponses aux questions que se posent ses membres »[8] (Lusson, 2010). Cependant, l'irruption du concept de système de culture dans ce

[8] En formulant ainsi la « philosophie » des CIVAM, il s'agit pour les CIVAM de mettre en avant non seulement les connaissances endogènes au groupe, mais aussi la capacité du groupe à aller rechercher des connaissances exogènes nécessaires à ce qu'ils souhaitent explorer ou mettre en place. Il ne s'agit donc pas de nier l'intérêt d'apport de

réseau surtout expérimenté sur les systèmes d'élevage économes demande de revisiter les méthodes et d'acquérir un certain nombre de réflexes et de bases techniques. Tout se passe comme si, pour mieux accompagner les agriculteurs vers des systèmes de culture plus soutenables, les animateurs des CIVAM devaient explorer un chemin inverse de celui que doivent prendre les conseillers des Chambres.

Le document affirme sa vocation opérationnelle en présentant une quinzaine de briques-outils élémentaires, enrichies de témoignages d'utilisation. S'y côtoient des outils d'"aide à la vie du groupe" et des outils d'"aide à l'accompagnement vers des systèmes de culture" (souvent adaptés de ceux qui ont été travaillés au sein du RMT Systèmes de culture innovants). Chaque brique est présentée selon un même schéma (fonctions, témoignage d'utilisation, intérêts et limites identifiés). En face de chaque présentation, une illustration montre l'outil. S'y ajoute un lien vers un espace de stockage où il sera possible de le télécharger librement. Les personnes qui chargent un de ces outils seront invitées à témoigner de l'utilisation qu'elles en font et à faire part des modifications éventuelles qu'elles lui ont apportées. Sont également présentés des exemples d'agencements de ces briques en situations-actions d'accompagnement aux formats divers : interventions d'experts, réunion à trois, entrevue de face à face, co-conception en groupe, bilan de campagne, bilan de séquence, ... Par exemple, la situation-action "entrevue en face à face" est présentée avec le contexte auquel elle répond, les pré-requis, une proposition de déroulé, les points de vigilance repérés, les variantes éventuelles, les outils mobilisables (en l'occurrence pour notre exemple, les briques outils « questions pour un projet », "monographie" et "tableau de description des systèmes de culture").

Le document se termine par des éléments de méthode pour combiner ces situations (notion de fil rouge, Figure 2) en séquences d'accompagnement, qui seront construites avec le groupe sur une saison ou une demi-saison, ainsi que quelques repères pour l'auto-évaluation du travail d'animateur/conseiller. Il s'agit pour le réseau Civam-Rad de proposer aux animateurs de repères suffisants pour les aider, mais suffisamment souples pour ne pas risquer de formater leur action ou de brider leur esprit inventif ... puisqu'il leur est demandé de s'adapter à une grande variété de situations de groupes et d'histoires individuelles.

Ce document à vocation utilitaire n'a pas la prétention d'être exhaustif, encore moins définitif. Basé sur l'expérience des 6 animateurs impliqués dans le programme CASDAR 8069 Grandes Cultures Economes, il est plutôt à considérer comme une première édition appelée à évoluer et s'enrichir dans les prochaines années.

« La boîte à outils du conseiller »

L'ambition opérationnelle du programme CASDAR « Conseillers demain » est de proposer des ressources à deux niveaux : (i) des outils et méthodes utiles aux conseillers en situation, ou « boîte à outils du conseiller » ; (ii) des préconisations concernant les moyens mis à disposition des conseillers sur les champs politique, organisationnel et managérial ou « Guide à l'usage des organisations ». L'ensemble sera disponible fin 2012. Les conseillers du projet ont eux-mêmes défini les principales caractéristiques de la boîte à outils : celle-ci doit avant tout être simple et efficace. Nous avons donc privilégié la pertinence et non l'exhaustivité.

La boîte à outils se constitue progressivement, à partir des expérimentations et retours réalisés par les conseillers du programme sur des outils et des méthodes qui leur sont proposées et qu'ils font évoluer en se les appropriant. L'étape en cours consiste à formaliser à la fois les outils ou méthodes et la façon

connaissances exogènes souligné par Reau et al. (2012), mais bien de reconnaître que c'est d'abord au groupe d'identifier celles qu'il importe de solliciter et de mobiliser.

dont ils peuvent être utilisés (Figure 4). Ainsi, chaque outil ou méthode est décrit de manière synthétique sous deux angles (Figure 5) : (i) une fiche de présentation théorique intégrant repères, points clés, facteurs de succès, … ; (ii) un retour d'expérience sur l'outil, présentant contextes et recommandations de mise en œuvre, impacts sur les pratiques et la relation de conseil.

Figure 4 : Les outils et méthodes expérimentés par les conseillers

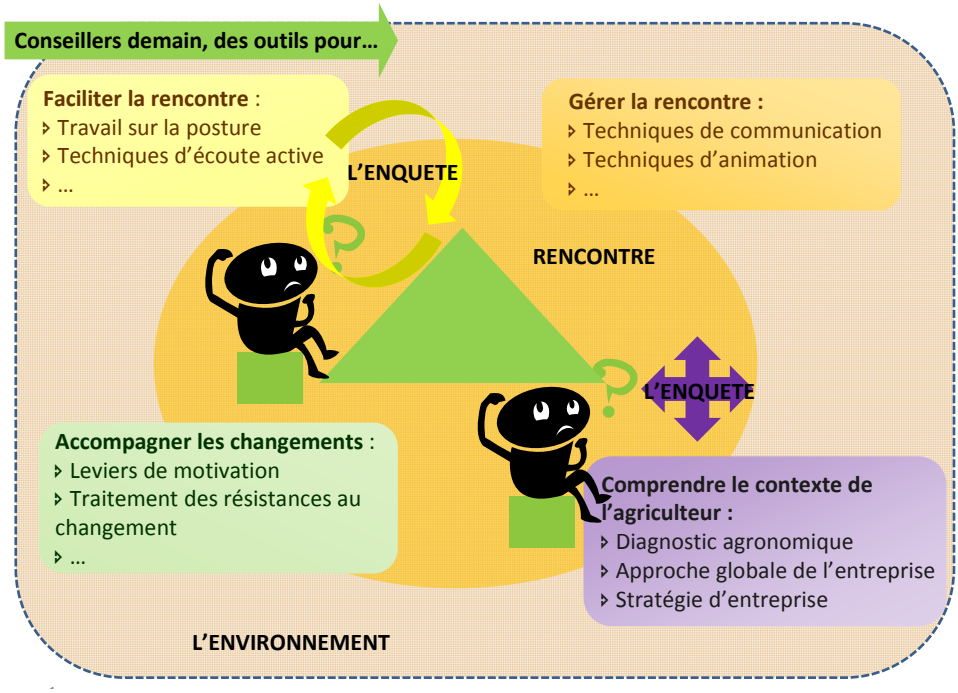


Figure 5 : Présentation des outils et méthodes expérimentés

Fiche « notionnelle »
Objectif
Donner des repères, des clés de compréhension sur l'outil, la méthode
Structure / contenu
Intérêt de l'outil (Pour quoi, pourquoi)
Points clés (Quoi)
Facteurs de succès (Comment)
Verbatim : Paroles de conseillers
Grille interactive d'auto-évaluation
Ressources pour aller plus loin
Notions complémentaires

Fiche « situationnelle »
Objectif
Faciliter l'appropriation et la mise en œuvre opérationnelle de la méthode
Structure / contenu
Lien / extension des situations
Contextes de mise en œuvre
Intérêt de la méthode
Recommandations à la mise en œuvre
Limites
Effets sur les pratiques de conseil
Impacts sur la relation de conseil

Une démarche d'expérimentation de systèmes de culture intégrés avec les agriculteurs

La démarche proposée a été élaborée pour travailler avec des agriculteurs, collectivement et individuellement, à la re-conception des systèmes de culture pour réduire l'usage des intrants. Elle s'appuie sur un diagnostic initial, environnemental et agronomique, des pratiques appliquées sur les systèmes de culture au sein de chaque exploitation et repose ensuite sur la mise en œuvre d'une boucle d'amélioration des pratiques (diagnostic, mise en œuvre, bilan, correction, ...).

Le diagnostic permet d'identifier les forces et faiblesses de l'exploitation, de prioriser les enjeux afin de définir des pistes d'actions techniques pour réduire les intrants. Il sert de base pour élaborer un plan

d'action, conçu dans un premier temps sans l'agriculteur et modifié ensuite avec lui. Il est un outil utile d'accompagnement du changement car il permet (1) d'échanger sur des propositions de changements, (2) d'aider à l'appropriation de nouvelles connaissances, (3) à l'agriculteur de visualiser sur le papier le nouveau système co-construit avec son conseiller, et (4) de servir au suivi et à l'évaluation de la mise en œuvre des nouvelles pratiques, qui débordent rapidement au-delà des parcelles pour lesquelles il a été initialement conçu. Dans ce cadre, l'itinéraire technique intégré du blé (Meynard, 1985), a été souvent une première étape car c'est un moyen simple pour apprendre la « re-conception » : en effet en combinant un nombre limité de techniques agronomiques (variétés rustiques, semis clairs, ...). Il permet (1) de démontrer, en produisant chaque année des résultats, qu'il est possible de réduire fortement les intrants et (2) d'initier l'agriculteur à la re-conception qui est plus complexe dès lors qu'on aborde l'échelle du système de culture. Le travail du groupe a surtout eu lieu autour de la restitution régulière des résultats, ce qui, pour les agriculteurs, a permis de relativiser les échecs et de valider les réussites, lors du bilan de campagne et des réunions d'hiver. Le groupe permet de partager l'acquisition de nouveaux repères : cela rassure et conduit à une autonomisation des agriculteurs.

Conclusion

Le travail mené de façon collaborative entre agents de développement, chercheurs et enseignants chercheurs sur l'évolution du métier des conseillers et animateurs qui accompagnent des agriculteurs dans le changement de façon de cultiver a permis de proposer :

1. Une représentation de l'activité du conseiller ou de l'animateur en tenant compte à la fois des discontinuités qu'il doit gérer dans sa relation avec les agriculteurs, et de la continuité qu'il doit construire pour les accompagner ; cette représentation s'appuie sur l'idée que le conseiller ou l'animateur repère dans son environnement, via ce que nous avons appelé une enquête, des dimensions essentielles à prendre en compte pour définir ce qu'est la situation et proposer/ajuster ce que nous avons appelé un format. Ce dernier, qui peut être institué par l'organisation ou le collectif, propose une organisation des connaissances scientifiques et techniques ou d'expérience, ainsi que des relations aux objets et aux différents acteurs à qui s'adresse ce qui est proposé et mis en forme. La rencontre, moment d'une interaction entre un conseiller/animateur et un ou des agriculteurs, est l'épreuve qui permet de savoir si le format est ajusté ou non.
2. Une démarche d'analyse collective des situations, surtout lorsque l'épreuve de la rencontre s'est mal passée, que le conseiller/animateur en sort insatisfait. Cette démarche repose sur le vade-mecum élaboré dans le cadre de la tâche 1.1 du RMT Systèmes de culture innovants.
3. Des ressources que les conseillers/animateurs peuvent s'approprier. Dans le « mémento pour accompagner des groupes vers des systèmes économes », sont proposées des ressources pour identifier ce qui change pour les agriculteurs d'une part, et, d'autre part, pour organiser différents formats au fil du temps afin de donner du sens à la dynamique d'accompagnement. Ce document propose pour cela une description de quelques formats et de la façon dont des animateurs/conseillers les ont mis en œuvre et les ont organisés. Dans la « boîte à outils du conseiller », et un volet du « mémento », quelques outils simples sont proposés pour faire un diagnostic sur la situation agronomique de l'exploitation et des objectifs de l'agriculteur, pour construire avec lui de nouveaux systèmes de culture, pour assurer un suivi de ce qui change. Enfin, AgroTransfert Ressources & Territoires propose une démarche complète d'expérimentation en groupe et les outils pour appuyer cette démarche.

Comme tous les participants à ce travail l'ont souligné, il ne suffira pas que le conseiller ou l'animateur s'approprie ces outils pour que ce qui rend difficile le travail d'accompagnement vers de nouvelles façons de cultiver disparaisse. Il faut aussi que les ressources fournies par l'organisation évoluent, comme l'ont montré les débats sur les outils dont disposent les conseillers/animateurs pour décider de

traiter ou non, pour évaluer la réussite d'un ensemble de modifications apportées à des pratiques, pour faire un diagnostic sur les composantes biologiques par exemple. Il faut aussi que les responsables soutiennent plus clairement les initiatives prises par leurs agents pour faire face à la pluralité des attentes des agriculteurs qui sont engagés dans un processus d'évolution de leurs pratiques, volontairement ou parce qu'ils se trouvent dans des zones à enjeux environnementaux. Il faut enfin que la question du métier et de son évolution devienne, pour ces responsables, un véritable objet de réflexion à leur niveau mais aussi en créant les espaces d'échange entre conseillers/animateurs pour mettre en dynamique les différentes composantes de ce qui permet au métier d'évoluer.

Remerciements

Cette communication, les résultats et travaux qui y sont présentés ont été réalisés – pour partie - dans le cadre ou en collaboration avec le Réseau Mixte Technologique Systèmes de culture innovants sur la période 2007-2011.

Nous remercions particulièrement :

- le Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire pour son soutien financier au RMT Systèmes de culture innovants, aux programmes CASDAR 7103 Systèmes de culture innovants, CASDAR 8069 Grandes cultures économes, CASDAR 9068 Conseiller demain, via le compte d'affectation spéciale développement agricole et rural (CASDAR).
- l'Agence Nationale de la Recherche pour les programmes ANR-009-STRA00 et ANR-008-STRA12.

Références bibliographiques

Auricoste C. Colombo E., Gailleton J.-J., Moronval J.-R., Pervanchon F., Robert F., Rousval S., 2012. Former pour concevoir, évaluer et mettre en œuvre des systèmes de culture innovants : état des lieux, principaux acquis et perspectives. Innovations Agronomiques 20, 123-141.

Cerf M., Guillot M.N., Olry P., 2011. Acting as a change agent in supporting sustainable agriculture: how to cope with new professional situations? Journal of Agricultural Extension and Education 17, 7-19.

Cerf M., Guillot M-N., Olry P., 2010. Réélaborer ensemble les situations de conseil agricole : l'accès à la tâche par la formation-action. Travail & Apprentissages 6, 125-149.

Chantre E., 2011. Apprentissages des agriculteurs vers la réduction d'intrants en Grandes Cultures : le cas de la Champagne Berrichonne de l'Indre dans les années 1985-2010.Thèse de doctorat, AgroParisTech, Paris.

Clot Y., 2000. La fonction psychologique du travail. Presses Universitaires de France, Paris.

Clot Y., 2010. Travail et pouvoir d'agir. Presses Universitaires de France, Paris.

Lemery B., Compagnone C., Petit S., Kockmann F., Moretty P., 2010. Les conseillers agricoles des chambres d'agriculture : dispositions et conséquences de ces dispositions pour le devenir de ces organisations. In Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations ", 14 et 15 octobre 2010, Dijon, France.

Lamine C., 2011. Anticiper ou temporiser. Injonctions environnementales et recompositions des identités professionnelles en céréaliculture. Sociologie du travail 53, 75-92

Lave J., 1988. Cognition in practice: Mind mathematics and culture in everyday life. Cambridge University Press. Cambridge, New Jersey.

Lusson J.M., 2010. Évolutions en cours des démarches d'accompagnement dans le réseau Rad-Civam. In Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations ", 14 et 15 octobre 2010, Dijon, France.

Meynard J.M., 1985. Construction d'itinéraires techniques pour la conduite du blé d'hiver. Thèse de doctorat de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon, Paris, France.

Petit M-S., Omon B., E. Bonnin, Brunet J., Dobrecourt, Geloen M., Pavarano L., Robin P., Villard A., Vivier C., Mischler P., Guillot M-N., Cerf M.P., Olry P. 2010. Vers un nouveau métier de conseiller en production intégrée : Développer des compétences d'accompagnement des agriculteurs. In Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations ", 14 et 15 octobre 2010, Dijon, France

Reau R., Monnot L.A., Schaub A., Munier-Jolain N., Pambou I., Bockstaller C., Cariolle M., Chabert A., Dumans P., 2012. Les ateliers de conception de systèmes de culture pour construire, évaluer et identifier des prototypes prometteurs. Innovations Agronomiques 20, 5-34

Annexe : Description succincte des différents projets servant d'appui à ce texte.

La tâche 1.1. du RMT Systèmes de culture innovants

« Identifier les conditions d'appropriation de l'innovation et de la réussite de l'accompagnement par le conseil et la formation : Analyser les besoins en « ressources » des conseillers »

Le travail conduit dans le RMT a été réalisé par J.F. Dobrecourt, L. Paravano et C. Vivier de la Chambre d'Agriculture de l'Yonne, E. Bonnin, J. Brunet et M. Geloen de la Chambre d'Agriculture de la Nièvre, A. Villard de la Chambre d'Agriculture de Saône-et-Loire, P. Robin de la Chambre d'Agriculture de la Côte d'Or, P. Mischler d'AgroTransfert Ressources & Territoires, B. Omon de la Chambre d'Agriculture de l'Eure, M.S. Petit de la Chambre Régionale d'Agriculture de Bourgogne, P. OLRY d'AgroSup Dijon, M.N. Guillot d'AgroSup Dijon et de l'INRA-UR SenS), M. Cerf de l'INRA-UR SenS.

Plusieurs questions ont été à l'origine du travail collectif : Comment les conseillers font l'expérience du conseil en production intégrée ? Est-ce en continuité ou en rupture avec l'expérience du conseil qu'ils ont développée jusqu'ici ? Le conseil en production intégrée implique-t-il une recomposition du répertoire d'actions des conseillers ? Ce type de conseil nécessite-t-il des situations professionnelles adaptées ?

Le processus de travail engagé visait à : (i) mettre l'expérience des conseillers « en travail », pour formaliser, expliciter et échanger sur les façons de faire de l'accompagnement en production intégrée, (ii) organiser une formation « en miroir » de situations réelles de conseil agricole, permettant d'explorer et d'analyser les difficultés rencontrées dans la réalisation d'un accompagnement des agriculteurs pour le développement de la production intégrée et les façons d'y faire face ; (iii) construire les bases d'une pratique recomposée, pour leur permettre de surmonter les difficultés rencontrées et d'agir efficacement dans des situations de conseil auprès d'une diversité d'agriculteurs. Ainsi, le collectif de travail s'est retrouvé régulièrement au cours de trois années pour partager des expériences vécues par les conseillers comme « perturbées » et pour analyser l'origine des perturbations. Parallèlement un travail d'observation et de suivi de l'activité de quelques-uns des conseillers du groupe a permis aux chercheurs de proposer une lecture de leur activité et d'en suivre l'évolution, tout en proposant des comparaisons avec d'autres activités proches. Après de premiers échanges d'expériences, et une réflexion collective sur la façon dont certaines formes instituées de conseil pourraient être revisitées (comme le tour de plaine ou la rédaction d'un flash technique), le travail a surtout visé à formaliser collectivement ce qu'est une situation de conseil et ce qui peut faire évoluer la façon de réaliser le conseil compte tenu de ce qui change dans ces situations. Cette formalisation a alors été mise à l'épreuve pour conduire de façon collective l'analyse d'expériences plus ou moins emblématiques du travail actuel et du travail futur du conseiller, dès lors qu'il est amené à accompagner des agriculteurs dans le changement. Le dispositif d'échange, comme les modalités d'analyse des situations font l'objet actuellement d'une mise en forme opérationnelle en vue de leur mobilisation en dehors du collectif de travail. Le travail sur l'analyse de situation a été mobilisé dans la construction de la formation Résolia-AgroParisTech « conseiller demain en agronomie : cultures assolées » et le vade-mecum est aussi en cours de test par quelques conseillers impliqués dans le projet « Conseillers demain ».

Les CIVAM et le Groupe Grandes Cultures Economes

Dans quatre régions (Pays de la Loire, Bretagne, Centre, Poitou-Charentes), 55 agriculteurs volontaires, plus ou moins déjà engagés dans des systèmes de production plus économes et autonomes, testent sur quatre ans un cahier des charges "grandes cultures économes". L'enjeu, à l'issue du test, est de décliner ce cahier des charges en une mesure agri-environnementale (MAE) spécifique. Le projet est animé par A. de Marguerye (FRCIVAM Pays de Loire) et J-M. Lusson (RAD-CIVAM).

Six animateurs Civam (E. Denis, M. Feret, C. Fisson, G. Grasset, M-L. Leroux, M. Mallet) ont à la fois pour mission de recueillir les données nécessaires au test et d'accompagner les agriculteurs dans leur évolution vers le cahier des charges. Suivant les régions, ces animateurs ont affaire à des groupes d'agriculteurs constitués spécialement pour cette expérimentation, ou bien l'accompagnement de ce projet "grandes cultures économes" se superpose à celui des groupes préexistants. Avec leur groupe, ils créent des séquences d'accompagnement collectif. Dans le cadre du test du cahier des charges, ils ménagent aussi des temps d'enquête et d'échange avec chaque agriculteur, en face à face. Les données recueillies dans les 55 fermes, pour tester le cahier des charges sont mobilisables dans le travail d'accompagnement. Des réunions entre accompagnants sont organisées pour faire le point, revenir sur les situations de travail, avec l'appui de chercheurs ergonomes de l'INRA qui font des observations et des entretiens avec les animateurs, et animent les réunions de travail collectif sur le métier. La coordination du projet au niveau des CIVAM propose également un travail sur des outils (écoute active, guide STEPHY par exemple) pour permettre aux animateurs de se les approprier et de les mobiliser dans

leur accompagnement. L'ensemble de ces actions doit aboutir fin 2011 à la production d'un « mémento[9] » dont il est fait partiellement état dans cet article. Ce mémento est destiné à des agents de développement agricole qui auraient également pour mission d'emmener des agriculteurs vers des systèmes de culture moins demandeurs d'intrants.

Pour d'autres dimensions du travail, le programme associe aussi des chercheurs de l'INRA, des enseignants de l'ESA d'Angers, des membres du RMT Systèmes de culture innovants (SdCi) et du Laboratoire Ecologie Évolution Symbiose de l'Université de Poitiers.

AgroTransfert Ressources & Territoires et le projet « Systèmes de Culture Intégrés »

Agro-Transfert a élaboré une démarche de co-conception de systèmes de culture dans le cadre du projet « Systèmes de culture intégrés » (2003-09), avec l'appui de l'INRA, des Chambres d'Agriculture de Picardie, des Instituts techniques et d'un groupe de 8 fermes Pilotes constitué pour l'occasion. Le projet a bénéficié d'un financement du Conseil régional de Picardie et des Agences de l'eau Artois Picardie et Seine Normandie.

Le travail de co-conception s'est basé sur : (1) un diagnostic initial environnemental et agronomique, qui définit des priorités dans les objectifs et les actions à entreprendre avec les agriculteurs, pour réduire l'usage des pesticides et engrais ; (2) la mise en œuvre d'une boucle d'amélioration des pratiques, qui s'appuie sur un plan d'actions prévisionnel qui décrit, sur une ou plusieurs parcelles, les actions techniques permettant de réduire notamment l'usage des pesticides, dans les systèmes de culture.

Le travail a été l'occasion de mobiliser des résultats acquis dans les essais systèmes de l'INRA (Dijon), les compétences des conseillers pour l'accompagnement des agriculteurs. La dynamique du groupe a été également entretenue lors de réunions régulières de restitution des résultats par Agro-Transfert.

La démarche progressive de re-conception qui a été ainsi mise au point dans ce projet a permis aux agriculteurs de passer d'une démarche de « soin à la culture » à celle d'une prévention des risques pour réduire l'usage des pesticides. Le diagnostic a été un premier pas pour avancer, le plan d'actions un moyen pour prendre du recul sur la notion de « risque », grâce à l'acceptation, elle-même progressive, que les problèmes se règlent en amont et non pas au coup par coup. Ce cheminement a permis d'arriver à une baisse d'usage des pesticides, à -50% des références régionales.

Le projet Cas-Dar 'Conseillers demain' et la réduction des pesticides

Ce programme interrégional est financé par le CASDAR et piloté par la Chambre d'Agriculture d'Eure-et-Loir. Il mobilise une douzaine de Chambres d'Agriculture, la coopérative EMC2, des acteurs du développement (Trame et Fdgeda du Cher), des acteurs de la recherche (INRA, AgroTransfert R&T, Yotta) et de l'enseignement supérieur (ESA d'Angers, AgroSup Dijon).

Le plan d'action sur 3 ans est structuré selon deux axes d'investigation : d'une part, la posture et les dynamiques relationnelles, d'autre part, les outils, méthodes et organisations. Des travaux complémentaires sont menés : une recherche sur la modélisation de la relation de conseil ; une enquête sociologique sur les pratiques de conseil ; une recherche-action menée par des conseillers autour des outils à mobiliser et une réflexion de chefs de service sur les ajustements à opérer au niveau des organisations. Ces travaux doivent nous permettre de constituer une boîte à outils pertinente – bien que non exhaustive - pour faciliter l'accompagnement des agriculteurs, par les conseillers, dans leurs changements de pratiques.

L'extension des situations de conseil provoque des changements sur les plans cognitif, politique et social, changements qui ne sont pas forcément perçus et identifiés comme tels par les conseillers et les structures de conseil, ce qui peut être source de stress et de perte d'efficacité. L'ambition du programme « Conseillers demain » est de faciliter l'appropriation opérationnelle de ces changements, d'une part en donnant des clés de compréhension des dynamiques à l'œuvre (Volet 1) et d'autre part en proposant des ressources, méthodes et repères pour l'action (Volet 2). Les ressources qui seront proposées se placent à deux niveaux : (i) Outils et méthodes utiles aux conseillers en situation (Boîte à outils du conseiller sur les champs des savoir, savoir-faire et savoir-être) ; (ii) Ressources et moyens mis à disposition des conseillers par les organisations sur les champs politique, organisationnel et managérial (Guide à l'usage des organisations).

Au-delà des documents publiés, des rencontres territoriales sont envisagées au 2ème semestre 2012. Elles permettront de diffuser à des publics plus larges de conseillers, de responsables et de partenaires du développement agricole, les

9 Accompagner des groupes d'agriculteurs vers des systèmes de culture économes , ressources à l'usage des animateurs et conseillers, 2012

principaux enseignements du projet. Enfin, ce travail se prolonge au niveau européen par le projet Leonardo New Advisers, qui implique une dizaine de pays et d'organisations (2011-13).

Pilotage et animation : Olivia David (Chambre d'Agriculture d'Eure-et-Loir) ; Claude Delbos (Chambre d'Agriculture de Loire-Atlantique) ; Anne Minas (Chambre d'Agriculture d'Eure-et-Loir)

Experts issus de différentes structures de recherche, d'enseignement et de développement : Bertrand de Torcy (Trame) ; Marianne Cerf (INRA) ; Claude Falgas (Yotta) ; Charles-Antoine Gagneur (INRA) ; Pierre Mischler (Agro-transfert Ressources et Territoires) ; Paul Olry (AgroSup Dijon) ; Annie Sigwalt (ESA Angers)

Développement agricole : Sébastien André (Chambre d'Agriculture de Meurthe-et-Moselle) ; Philippe Arnold (EMC2) ; Jean-Baptiste Aninat (Chambre d'Agriculture du Loiret) ; Franck Baechler (Chambre d'Agriculture du Loir-et-Cher) ; Jérôme Brunet (Chambre d'Agriculture de l'Indre) ; Céline Cervek (Chambre Régionale d'Agriculture du Centre) ; David Coupez (Chambre d'Agriculture d'Eure-et-Loir) ; François Dumoulin (Chambre d'Agriculture de l'Oise) ; Hervé Georges (Chambre d'Agriculture de la Somme) ; Jean-Dominique Gilet (FDGEDA du Cher) ; Serge Kannapel (Chambre d'Agriculture de Moselle) ; Véronique Laudinot (Chambre d'Agriculture des Vosges) ; Philippe Lemaire (Chambre d'Agriculture de Loire-Atlantique) ; Franck Paineau (Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire) ; Xavier Rouyer (Chambre d'Agriculture de la Meuse) ; Jocelyn Savina (Chambre d'Agriculture d'Eure-et-Loir)