



Concevoir une démarche pour le développement des compétences de conseil Analyse du travail et évaluation du dispositif d'accompagnement

Les transformations des conditions d'exercice de l'activité agricole et les dynamiques propres aux organismes de conseil tendent à faire évoluer l'offre de services proposée aux agriculteurs.

Cette évolution n'est pas sans conséquences sur les métiers et les compétences de conseil. Il s'agit en particulier pour les conseillers de permettre désormais une forte implication du client dans la production du service.

La démarche d'analyse du travail de conseil présentée ici a pour but d'aider à évaluer et concevoir un accompagnement facilitant l'acquisition de ces nouvelles compétences.

Elle a été conduite en partenariat avec une association de Chambres d'Agriculture de l'Ouest de la France (AC3A).

Françoise Maxime, Marianne Cerf, Patrick Mayen

L'évolution de l'offre de services des organismes de conseil en agriculture se traduit par un élargissement des gammes de services et par une intégration de différentes prestations pour répondre à des problématiques liées notamment aux fonctions territoriales et sociales de l'agriculture. Cependant, en terme de conseil, une évolution majeure réside dans la reconnaissance de l'autonomie de l'agriculteur ou plus généralement du client, qui peut être aussi un collectif d'acteurs, et dans l'orientation de la prestation vers un accompagnement du client dans la construction de sa demande et du processus de travail qui va permettre d'y répondre.

Pour l'AC3A, une telle prestation de conseil co-produit était déclinée en

terme de "conseil stratégique". Il s'agissait de renouveler l'offre de conseil individuel aux agriculteurs en proposant un service moins standardisé et de donner à des conseillers agricoles la capacité à conduire une démarche de conseil permettant d'accompagner l'agriculteur ou un collectif de décideurs dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise. Une formation-action, centrée sur l'utilisation d'une méthode de conseil stratégique élaborée par un cabinet privé, constituait l'essentiel de l'accompagnement de la transformation des compétences des conseillers. Pour évaluer ce dispositif de formation-action et fournir un appui méthodologique à sa mise en œuvre, nous avons observé, enregistré et transcrit les sessions de formation des

conseillers, puis nous avons participé en tant qu'observateur aux séances de travail chez des agriculteurs de trois binômes de conseillers. Ces séances de travail ont également été enregistrées et intégralement transcrites pour l'analyse.

La démarche que nous avons adoptée consiste tout d'abord à nous donner un cadre pour définir le cœur de la compétence de conseil. Ce dernier est ensuite utilisé conjointement à une formalisation des apports faits aux conseillers quant à la nouvelle méthode de conseil, pour étudier, dans les interactions entre conseillers et agriculteurs, les difficultés rencontrées pour mobiliser ces apports et la façon dont elles sont surmontées pour construire de nouvelles compétences.



**L'activité de communication
au cœur de la compétence du conseil**

Les professionnels du conseil s'accordent à reconnaître que la communication interpersonnelle et, plus généralement, les dimensions relationnelles constituent des éléments essentiels dans le travail des conseillers. Plus particulièrement, nous avons identifié trois buts à la communication dans l'activité de conseil [glossaire]:

- Résoudre un problème, la notion de problème étant prise au sens large : reconsidérer simplement une situation ou la transformer constituent pour nous une résolution de problème au même titre que diagnostiquer et réduire un écart entre une situation visée et une situation actuelle;
- Apporter des informations, des avis, faire des recommandations ou des préconisations pour aider à faire des choix ; dit autrement élaborer une prescription,
- Conduire une relation de conseil, c'est-à-dire conduire un ensemble d'interactions avec l'agriculteur pour définir le cadre d'un travail conjoint (définition des buts, obligations réciproques du conseiller et de l'agriculteur, gestion du temps et des moyens, ...) et organiser et définir les modalités du travail en face-à-face ainsi que le cours des échanges langagiers.

En effet, c'est à travers des échanges

verbaux, au cours d'entretiens, que se construit et s'accomplit la résolution de problème et que se réalise ce que nous appelons ci-dessus la prescription de conseil. La compétence de conseil réside alors dans la réussite de l'articulation de ces trois buts dans une diversité de **situations de travail** [glossaire].

**Analyser le travail de conseil
en deux étapes**

Comment évaluer les méthodes proposées aux conseillers et identifier les apprentissages requis pour leur mise en œuvre ?

L'analyse du travail que nous proposons, permet d'évaluer ces méthodes en identifiant si elles se révèlent ou non efficaces pour agir en situation. Parallèlement, cette analyse permet de préciser comment les conseillers s'approprient des méthodes, c'est-à-dire réorganisent leur **activité** en construisant de nouveaux **schèmes** et quel soutien, via des modalités d'accompagnement, peut-être apporté pour faciliter ce processus de réorganisation. Cette analyse, qui repose sur le cadre théorique et méthodologique proposé par la **didactique professionnelle**, est réalisée en deux étapes :

Formaliser la tâche attendue,

En repérant les buts, les concepts, les règles d'action qui sont proposés aux conseillers pour construire et organiser leur activité, et en les organisant selon

les trois buts généraux de la communication que nous avons identifiés, cette première étape permet de mettre en évidence que la méthode de "conseil stratégique" fournit des règles d'action pour prélever et traiter l'information nécessaire à la résolution du problème [encadré 1]. Cette méthode est également composée d'un système de buts et de concepts, à mobiliser dans des situations identifiées, à partir duquel des règles de collecte et de traitement de l'information pourront être utilisées ou inventées par les conseillers, en fonction de l'évolution du processus de conseil. Les concepts qui organisent la résolution de problème et la conduite de la relation, en particulier les concepts de *cohérence*, de *cadre de référence*, de l'agriculteur *client et décideur*, sont les éléments centraux des apprentissages attendus des conseillers dans le cadre de la formation-action. C'est à travers leur mise à l'épreuve dans l'action que les conseillers doivent organiser une résolution de problème coopérative avec l'agriculteur et s'approprier à la fois une représentation du traitement d'un problème stratégique et une représentation du rôle et de l'action respectifs du conseiller et de l'agriculteur dans la relation de conseil. La méthode fournit donc aux conseillers des éléments pour les aider à modifier, si besoin, la façon d'articuler les différents buts de la communication et à s'adapter à la diversité des situations.

Résultats des recherches du Département SAD-INRA

1a : approche globale selon les trois dimensions de la communication				
	Conditions de mise en oeuvre d'un conseil stratégique	Buts	Sous-buts	Concepts
Résolution de problème	Situations complexes	Donner du sens à l'entreprise Faire des choix stratégiques Piloter l'action	Définir une politique générale pour l'entreprise Prendre des options stratégiques sur des activités Piloter par centre de responsabilité Piloter par domaine d'activité	Cohérence Cadre de référence Domaine d'activité Anticipation Système de pilotage
Conduite de la relation	Coproduction possible	Rendre l'agriculteur autonome Coproduire	Définir et expliquer les rôles de chacun	Client Décideur
Prescription		Compléter et élargir la vision du décideur Faire prendre conscience de l'instabilité des environnements	Apporter sa connaissance des environnements Proposer une approche nouvelle des activités Ouvrir les possibilités de choix	Apprentissage

1b : pour la première étape de la résolution de problème		
Variables à construire	Informations à collecter	Règles d'action
- Principes permanents - Objectifs de changement - Logiques de développement - Règles de fonctionnement	- Ruptures et persistance par rapport à l'histoire - Structure de l'entreprise - Relations avec l'environnement	Repérer ce qui peut constituer des notions essentielles pour l'entreprise Construire des notions importantes en faisant des liens entre les informations collectées Mesurer la cohérence entre les notions, formuler des axes de cohérence pour l'entreprise et une politique générale Expliquer et valider avec l'agriculteur les informations retenues, les choix faits pour construire les notions et la politique générale

Encadré 1 : La tâche de conseil stratégique

et comprendre le conseil comme un jeu de langage

Analyser, en situation, l'activité de conseil revient à comprendre comment se construisent et s'organisent les connaissances du conseiller, mais aussi de l'agriculteur, dans la communication et pour communiquer. Dans cette deuxième étape, nous analysons les interactions verbales entre le conseiller et l'agriculteur comme un jeu de langage du conseil au sein duquel le maintien de la relation pour rendre possible le travail coopératif se construit par la négociation. Dans l'analyse, nous attachons une importance particulière à trois types de contenu qui sont centraux dans l'interaction :

- les concepts, les buts et les règles d'action qui déterminent l'organisation de la communication,
- les propositions que les interlocuteurs tiennent pour vraies - propositions qui concernent notamment des "propriétés" de l'agriculteur, du conseiller, de leurs relations, du monde dans lequel ils agissent,
- les buts qui orientent le scénario du jeu de langage.

Concrètement, l'analyse des interactions verbales s'appuie sur le découpage d'une séance de travail en séquences, groupes d'échanges définis par un ou des buts. L'analyse de la dynamique de ces séquences vise à mettre en évidence :

- l'usage dans l'interaction entre le conseiller et l'agriculteur de ces éléments de contenu : par exemple, quels sont les concepts et les propositions tenues pour vraies qui sont utilisés et négociés dans l'interaction ; y a-t-il une co-construction de buts et de règles d'action pour collecter et traiter l'information, pour conduire la relation, pour réaliser une prescription, ... ? Nous considérons cet usage comme révélateur de la coopération et des apprentissages qui se réalisent entre l'agriculteur et le conseiller ;
- les moyens employés par le conseiller pour adapter sa conduite à l'agriculteur, mais également par l'agriculteur pour s'adapter à ce qu'il perçoit comme une conduite nouvelle du conseiller. Citons par exemple, de la part du conseiller, une explication des raisonnements tenus, un positionnement des raisonnements dans une démarche d'ensemble, une explication de concepts.

L'extrait de séquence [encadré 2] donne un exemple de l'usage de la méthode de conseil stratégique par un conseiller et des stratégies qu'il met en œuvre pour réaliser le but de co-production attendu. L'interaction cor-

respond à un moment critique du travail de définition des éléments permanents de l'entreprise (la définition des éléments ou principes permanents dans l'entreprise appartient à la première étape de la résolution de problème dans la démarche de conseil stratégique étudiée). En effet, le conseiller présuppose que la représentation qu'il propose des décisions prises dans l'entreprise (l'orientation au coup par coup) est susceptible d'être interprétée par l'agriculteur comme une remise en cause de sa compétence de chef d'entreprise et qu'elle est donc susceptible de remettre en cause la co-production. Pour garantir un fonctionnement de l'interaction selon le but de co-production, le conseiller est amené à préciser le statut de ses énoncés, à le négocier avec l'agriculteur et à proposer et prescrire un ensemble de règles de conduite de la relation. Le conseiller est donc amené à engendrer, à partir de propriétés de l'agriculteur et du conseiller qu'il définit, mais qu'il doit négocier avec son interlocuteur (dans cet exemple : les énoncés et la vision du conseiller n'ont pas valeur de vérité), des règles d'action au-delà des règles de présentation, d'explication du traitement des informations et de validation qui lui ont été fournies par la méthode et lors de la formation en salle.

Plus qu'une méthode, un instrument pour développer des compétences

L'analyse du travail que nous avons menée nous a permis d'évaluer la méthode et le dispositif d'accompagnement en montrant :

- le degré de complétude de la méthode de conseil stratégique proposée et les potentialités qu'elle offre au conseiller pour s'adapter à la diversité des situations grâce au système de concepts et de buts qu'elle fournit,
- le poids de la dynamique de l'interaction, et en particulier des moments de négociation des concepts, des propositions tenues pour vraies dans la construction par le conseiller d'une action efficace.

Ainsi, l'usage et l'appropriation d'une méthode de conseil ne se réduisent pas à une application et à une intégration passives de son contenu. Ils relèvent au contraire d'une activité d'adaptation, tant de l'organisation de l'action de conseil que de la méthode, à la situation de conseil et notamment à la dynamique de l'interaction. Autrement dit, ils correspondent à une ré-élaboration par le conseiller, avec la médiation de l'agriculteur, de l'usage prévu par le concepteur de la méthode, en même temps qu'ils constituent une occasion de transformation des schèmes d'action et donc des compétences du conseiller, mais aussi de l'agriculteur.

Une méthode de conseil est plus qu'un élément d'un environnement professionnel pour orienter le travail, c'est un outil destiné à prolonger et soutenir les capacités d'action des professionnels. Notre travail met en évidence que son acquisition et son usage produisent, et étayent en même temps, la transformation et le développement des compétences. Ce résultat nous conduit à proposer, sans pour autant que nous

<p>1 C donc y avait le fait de difficultés financières permanentes, la persévérance qu'il pouvait y avoir, donc les aspects de paysan et commerçant même si c'était pas l'optique de départ, quand on regarde l'histoire on arrive aujourd'hui sur des éléments là, paysan et commerçant, bon l'impression que ça a donné, dans la manière dont on a pu ressentir les choses, mais ça reste à confirmer avec vous c'est l'aspect un petit peu orientation au coup par coup.</p> <p>2 T c'est vrai que toi t'étais pas trop...</p> <p>3 C il faut le dire si...</p> <p>4 A non mais c'est certainement un peu vrai, mais a priori comme ça j'ai pas trop senti, ça m'est pas venu forcément à l'esprit comme ça cette orientation au coup par coup mais c'est vrai</p> <p>5 C l'impression que ça nous donnait, qu'on a ressenti les choses, maintenant il faut le dire si c'est pas votre vision</p> <p>6 A non non mais je j'ai pas d'opposition par rapport à ça, c'est que moi je l'avais pas systématiquement mis dans ma tête</p> <p>7 C l'impression que ça nous donnait c'était que c'était un petit peu pressés par les événements</p> <p>8 A si vous l'avez ressenti comme ça c'est que c'est comme ça</p> <p>9 C non non ça veut pas dire que notre vision soit la bonne, la lecture qu'on a faite n'est pas forcément bonne</p>	<p>C Statut de l'énoncé du conseiller</p> <p>C Règle de conduite de la relation</p> <p>C Proposition d'un élément permanent</p> <p>C Prescription sur la conduite de la relation</p> <p>A Statut de l'énoncé du conseiller</p> <p>C Statut de l'énoncé du conseiller</p> <p>C Prescription sur la conduite de la relation</p> <p>C Statut de l'énoncé du conseiller</p> <p>A Propriété du conseiller</p> <p>C Propriété du conseiller</p>
<p>A & T : couple d'agriculteur - C : conseiller</p> <p>extrait d'une séquence visant à définir les principes permanents du chef d'entreprise</p> <p>Encadré 2 : Déroulement d'une interaction</p>	

ayons pu le tester pour l'instant, de s'appuyer sur cet objet constitutif du travail lui-même pour construire des modalités de développement des compétences au sein même de l'univers du travail.

Dans ce sens, lorsqu'il s'agit d'aider et d'accompagner des conseillers dans l'adaptation à de nouvelles tâches et à de nouvelles logiques de relation avec l'agriculteur, deux modalités d'action pourraient être engagées conjointement au sein des organismes de conseil :

- mobiliser des responsables d'équipes de conseillers, ainsi que des conseillers expérimentés, afin de formaliser la tâche attendue, ses exigences et les types de situation de conseil où elle serait mise en œuvre.
- concevoir un accompagnement individuel et/ou collectif de l'activité des conseillers basé sur l'analyse d'interactions entre conseillers et agriculteurs, dans des situations qui ont posé problème, à partir de traces enregistrées (enregistrements audio ou vidéo) ou d'un rappel de ces situations par les conseillers.

Engager de cette façon un travail d'élaboration de méthode et d'accompagnement des conseillers, c'est se donner les moyens d'analyser des situations de travail et d'utiliser les opportunités d'apprentissage qu'elles comportent. C'est aussi se donner les moyens de valoriser l'activité adaptative des conseillers, les outils qu'ils utilisent et les solutions qu'ils inventent pour trou-

Glossaire

Situation de travail : environnement objectif et prescriptif du travail, comportant des composantes matérielles, sociales, relationnelles et culturelles.

Activité : ensemble des opérations de choix des actions à réaliser, d'exécution des actions et de contrôle du déroulement et du résultat de l'exécution, par lesquelles le professionnel agit dans et sur la situation de travail, en fonction d'un but visé.

Tâche : but à atteindre dans des conditions déterminées.

La **didactique professionnelle** peut être définie comme l'analyse de l'activité des professionnels en situation de travail, en vue de construire des situations de formation pour le développement des compétences. Du cadre théorique de la didactique professionnelle, nous retenons principalement ici le concept de schème.

Le **schème**, défini comme une forme d'organisation de l'activité d'un sujet pour une classe donnée de situations, est formé de quatre catégories d'éléments : des **buts**, des **règles d'action**, des **possibilités de raisonnement** et des **entités plus spécifiquement cognitives que sont les concepts et les propositions tenues pour vraies sur le réel**. C'est par la construction et la maîtrise de ces entités que le sujet est capable d'adapter son action à des classes élargies de situation et de créer des modalités d'action nouvelles en situation.

Sa fonction première est d'engendrer l'activité et sa conduite au fur et à mesure de l'avancement d'une situation, que celui-ci soit l'effet de l'action du sujet, l'effet du déroulement propre de la situation indépendamment du sujet ou l'effet des deux à la fois. Les schèmes sont des organisations dynamiques : ils sont susceptibles de se transformer par combinaison et recombinaison des éléments constitutifs des schèmes existants ou par appropriation d'éléments externes tels que, pour le cas qui nous occupe, des méthodes et des démarches de conseil.

ver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent. C'est enfin se donner les moyens de faire évoluer les méthodes et d'engager un processus d'apprentissage collectif sur une activité de conseil au sein de l'organisme.

Cependant, comme le montrent diverses expériences menées avec des organismes de conseil en agriculture, une telle démarche n'a de chance d'aboutir que si elle s'appuie sur une stratégie d'évolution de l'offre et de réorganisation des compétences au sein de l'organisme qui soit cohérente avec les

transformations recherchées au niveau des compétences individuelles des conseillers. Il s'agit donc aussi pour les organismes de conseil de clarifier dans quel type de service offert seront valorisées les compétences recherchées et développées, dans quelle organisation du travail des conseillers ces compétences pourront être mises en œuvre et de quelle manière elles pourront se socialiser et être reconnues au sein de l'organisme.

Pour en savoir plus

- Hemidy L., Cerf M.**, 1998. *Co-production du conseil et évolution de la relation à l'adhérent*. INRA Rapport d'intervention auprès de l'OCEA. 29 p.
- Hemidy L., Cerf M.**, 2000. *Managing change in advisory services : controlling the dynamics of resource transformation and use*. In *Cow up a tree : Knowing and learning processes in agricultures of industrialised countries*, INRA Editions, Paris.
- Maxime F., Cerf M.**, 2002. *Apprendre avec l'autre : le cas de l'apprentissage d'une relation de conseil*. Education Permanente n° 151, pp.47-68.
- Mayen P.**, 2002. *Conseiller, un jeu de langage professionnel*, Psychologie de l'interaction.

Les auteurs

Françoise Maxime et **Mariane Cerf** sont respectivement Ingénieur d'études et Chargée de recherche au sein de l'UMR-SADAPT, Centre INRA de Versailles-Grignon

Patrick Mayen, professeur à l'ENESAD, est responsable de l'équipe *Didactique professionnelle* de l'UR *Développement professionnel et formation*

Edité par le **Département Systèmes Agraires et Développement**

INRA - route de St Cyr, 78026 Versailles cedex
tél : 03.80.77.25.93 - fax : 03.80.77.25.74 - e.mail : mignote@enesad.inra.fr

Directeur de la publication : Bernard Hubert
Rédaction : Camille Raichon, Martine Mignote

Impression ICO - 17/19 rue des Corroyeurs, 21000 Dijon

Commission paritaire n° 0304B05278 - Dépôt légal : 3ème trim. 2002
reproduction partielle autorisée avec mention d'origine

