



HAL
open science

CHANGER®Innover dans le conseil en agriculture: qu'apportent des espaces de discussion sur le travail

Marianne Cerf, Bertrand Omon

► **To cite this version:**

Marianne Cerf, Bertrand Omon. CHANGER®Innover dans le conseil en agriculture: qu'apportent des espaces de discussion sur le travail. Journées de Bordeaux sur la pratique en ergonomie, Université de Bordeaux Ségalen (Bordeaux 2). FRA., Mar 2017, Bordeaux, France. 26 p. hal-02786376

HAL Id: hal-02786376

<https://hal.inrae.fr/hal-02786376v1>

Submitted on 4 Jun 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.



CHANGER®

Innover dans le conseil en agriculture: qu'apportent des espaces de discussion sur le travail

Ce qui change dans l'agriculture..aujourd'hui...

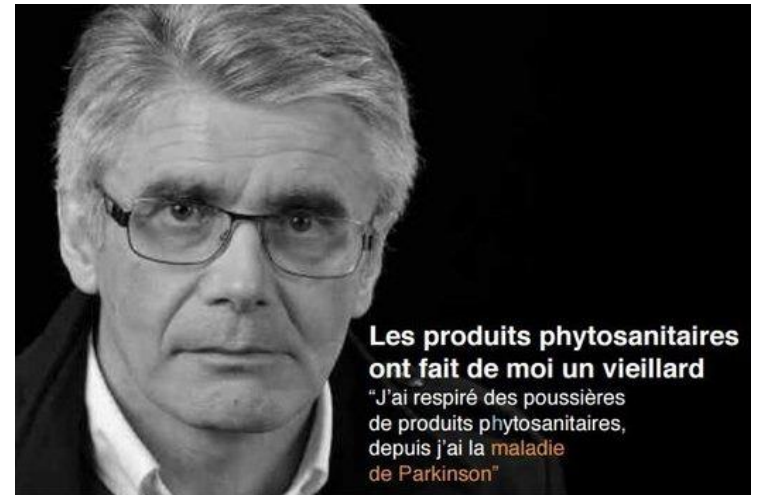
Economique & Environnementale



mais en germe depuis les années 90...



Sociétale & Sociale



Innover dans les modes de production agricole..



PERMETTRE A L'AGRICULTEUR DE REPRENDRE LA MAIN SUR SON SYSTÈME DE TRAVAIL



www.shutterstock.com - 217813450



Depuis 2005 un réseau qui devient en 2008 le RMT SdCi

Présentation JDB 24 mars 2017

B. Omon, M. Cerf

De multiples « prescripteurs » autour des agriculteurs



Mission de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche

LES FONDAMENTAUX DE L'AGRO-ÉCOLOGIE

L'agro-écologie est l'utilisation intégrée des ressources et des mécanismes de la nature dans l'objectif de production agricole. Elle allie les dimensions écologique, économique et sociale et vise à mieux tirer parti des interactions entre végétaux, animaux, humains et environnement.

Intelligence collective L'agro-écologie s'appuie sur l'émergence d'initiatives collectives. Les interactions humaines, les échanges d'expériences et les projets collectifs sont cruciaux pour engager le changement. La formation des acteurs permet de mettre en pratique des pratiques innovantes et de susciter de nouvelles manières de travailler.	Couverture & rotation Le maillage de cultures diverses favorise la régénération des terres, la préservation de l'écosystème et la réduction des risques. L'alternance des cultures, l'association des cultures, l'élevage et la rotation du travail du sol contribuent à une production plus résiliente et à l'augmentation de la biodiversité.		
Adaptation climatique Le fait de cultiver dans des conditions variées permet de mieux résister aux aléas climatiques. L'agro-écologie favorise la résilience des systèmes agricoles face aux changements climatiques.	Biodiversité des sols Les organismes vivants dans le sol jouent un rôle crucial dans la fertilité et la santé des sols. L'agro-écologie favorise la biodiversité des sols par des pratiques telles que le paillage, les couverts végétaux et l'élevage.	Fixation de l'azote L'azote est un élément essentiel à la croissance des cultures. L'agro-écologie favorise la fixation naturelle de l'azote par les légumineuses, réduisant ainsi le besoin d'engrais azotés.	Synergie cultures-élevage Les systèmes de production mixtes (cultures et élevage) offrent de nombreux avantages. Ils favorisent la biodiversité, améliorent la fertilité des sols et réduisent les risques.
Gestion de l'énergie L'agro-écologie favorise l'efficacité énergétique et la réduction des intrants. Elle encourage l'utilisation d'énergies renouvelables et de pratiques telles que le travail du sol réduit et le paillage.	Biocontrôle L'agro-écologie favorise le biocontrôle naturel en utilisant des organismes vivants pour lutter contre les ravageurs. Elle évite l'utilisation excessive de produits phytosanitaires.	Agroforesterie L'agroforesterie combine l'élevage et la culture avec des arbres. Elle favorise la biodiversité, améliore la fertilité des sols et contribue à la séquestration du carbone.	Biodiversité L'agro-écologie favorise la biodiversité à toutes les échelles, du sol à l'écosystème. Elle encourage la création de habitats et l'utilisation de variétés locales.
Pollinisation Les insectes pollinisateurs jouent un rôle crucial dans la production agricole. L'agro-écologie favorise la biodiversité des insectes et la santé des écosystèmes.	Gestion de l'eau L'agro-écologie favorise la gestion durable de l'eau. Elle encourage des pratiques telles que le paillage, les couverts végétaux et l'élevage pour améliorer la rétention d'eau dans le sol.	Semences durables L'agro-écologie favorise la production et l'utilisation de semences durables. Elle encourage la sélection de variétés adaptées aux conditions locales et la préservation des semences anciennes.	AGRO-ÉCOLOGIE PRODUISONS AUTREMENT Grâce à la mise en œuvre de principes agro-écologiques, des cycles vertueux dans la production agricole sont rétablis et pérennisés.

DES CHANGEMENTS DANS LE TRAVAIL DE CONSEIL EVOQUES PAR LES « CONSEILLERS »

Comment intervenir dans des Aires d’Alimentation de Captage,
Comment travailler avec des collectifs innovants,
Comment faire face à l’incertitude dans le monde du vivant, le
manque de connaissances, les controverses scientifiques,
Comment me positionner face aux controverses professionnelles
dans le monde agricole
Quelles marges d’action face aux attentes nouvelles de l’organisation
–prestations, réorganisation régionale, etc.-, une concurrence accrue
dans le champ du conseil, une recomposition des sources de
financement du conseil au niveau des pouvoirs publics...)

DES CHANGEMENTS DANS LE TRAVAIL DE CONSEIL EVOQUES PAR L'ENCADREMENT

Une orientation en débat sur le conseil qui convient et une offre en recomposition :

- Vers une approche plus systémique ?
- Vers l'accompagnement des agriculteurs dans un changement vers plus de durabilité ?
- Vers l'aide à la stratégie d'entreprise ?
- Quelles cibles et comment travailler avec chacune d'entre elles ?
- Quel(s) mode(s) de production du service se donner ?

**UNE PROBLEMATIQUE POUR L'INTERVENTION:
QUEL ACCOMPAGNEMENT POUR PERMETTRE AUX
CONSEILLERS ET A L'ORGANISATION DE FAIRE
EVOLUER LES FACONS D'EXERCER LE METIER DES
« CONSEILLERS »...**

COMMENT L'ORGANISATION S'EN SAISIT COURAMMENT

- **DONNER DES MISSIONS**

- Des missions/actions liées aux financements disponibles : quels profils ?
- Faire tenir ensemble une pluralité de missions, de profils : quels collectifs ?

- **PROPOSER DES RESSOURCES**

- Des références : quelle adéquation aux nouvelles situations de conseil ?
- Des collectifs de travail : comment travaille-t-on ensemble et pour faire quoi?
- Du temps pour entretenir/développer ses compétences : en reste-t-il ?

- **PROPOSER DES FORMATIONS**

- Se doter d'un référentiel métier : fondé sur ?
- Un accent sur le changement de posture : comment cela s'articule à l'idée de développer des compétences d'accompagnement au changement ?
- Une tendance à des formations orientées par des enjeux de réorganisation interne : quel temps reste pour se former à faire face aux nouvelles attentes dans les territoires?
- Une offre de formation plutôt orientée vers l'acquisition de « techniques » mais quid de leur mobilisation ?

CHANGER® : METTRE L'ANALYSE DU TRAVAIL AU SERVICE DE L'EVOLUTION DES METIERS DU CONSEIL

CHANGER[®] : OUTILLER L'ANALYSE DU TRAVAIL POUR QUOI FAIRE?

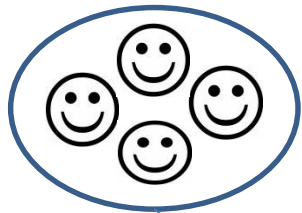
- CHANGER[®] pour
 - aider les conseillers à développer une capacité à être efficace dans des situations nouvelles
 - aider les responsables de service à accompagner le développement des compétences au sein de leur équipe
 - créer les possibilités d'une dynamique collective pour innover dans la production du conseil
- Comment ?

Créer les conditions d'un échange sur le métier
dans des collectifs de conseillers
et de managers de proximité

CHANGER[®] : UN DISPOSITIF EN CASCADE

TACHE 1

Groupe d'appui



10 séminaires de deux jours, suivi des animateurs

Animateurs



Un séminaire commun

???

TACHE 2

Groupe animation



3 séminaires de deux jours, une enquête « terrain », des entretiens individuels

Responsables de services

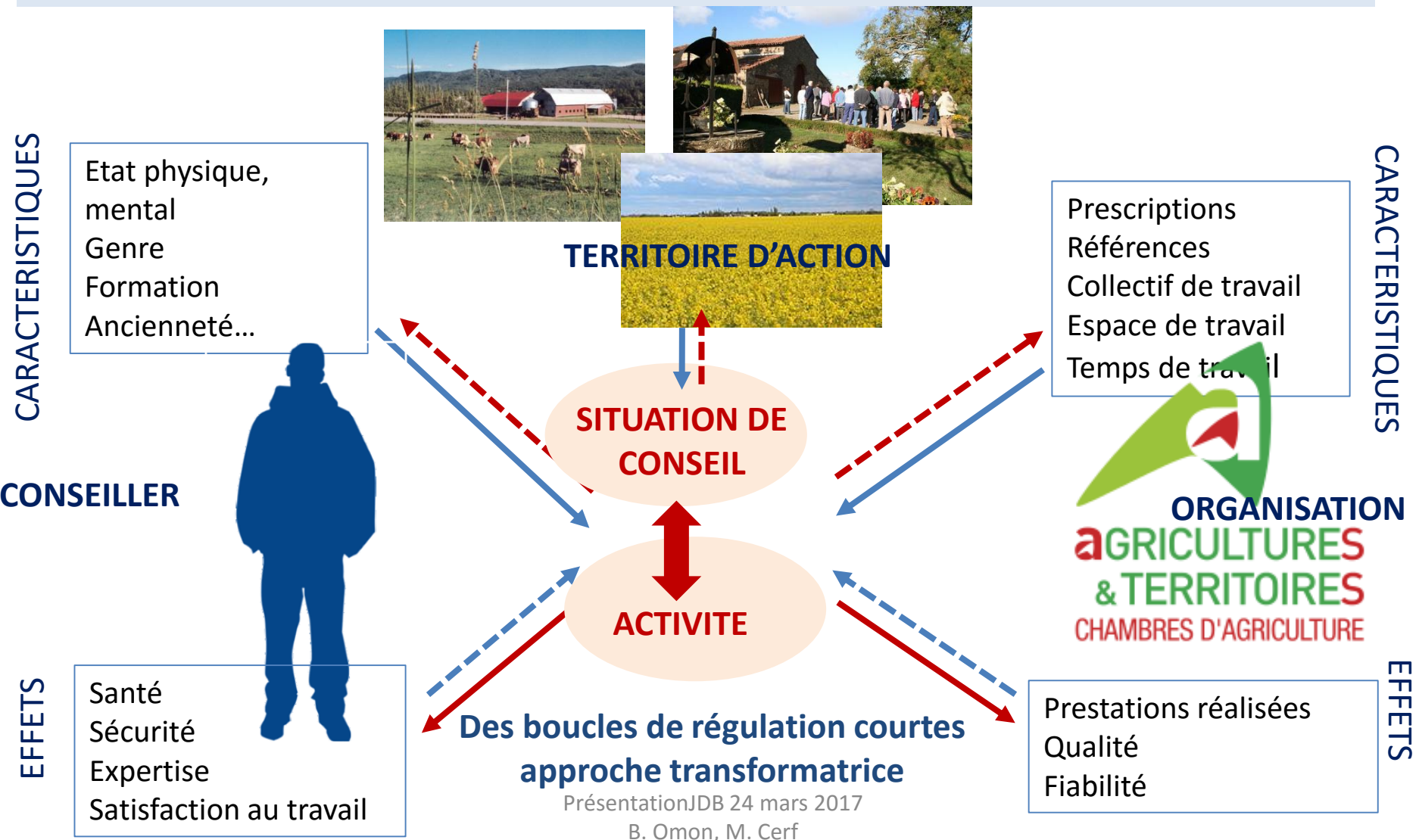


conseillers

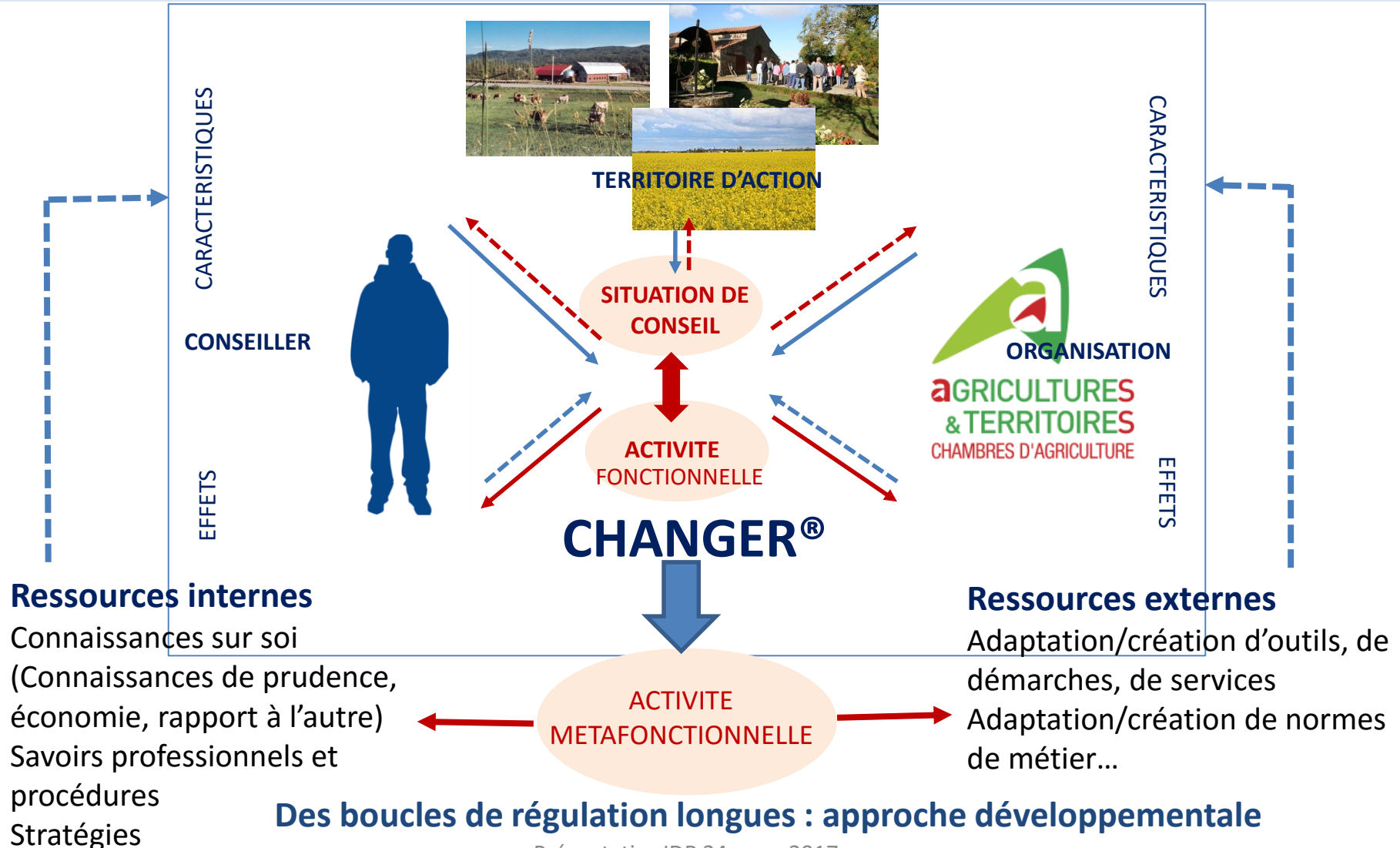
Des dispositifs locaux

10 organisations employeuses indépendantes

ACTIVITE ET SITUATION : DEUX NOTIONS CLES DANS CHANGER®



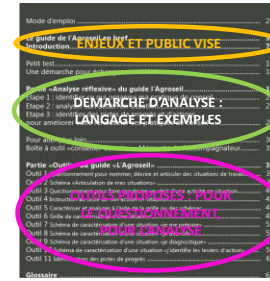
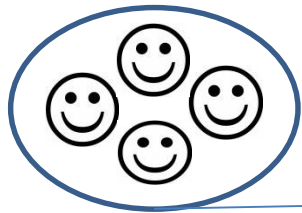
CHANGER® : OUTILLER L'ANALYSE DU TRAVAIL POUR FAIRE QUOI ?



CHANGER® : UN DISPOSITIF EN CASCADE

TACHE 1

Groupe d'appui



Analyser ce qui est en jeu pour agir en situation
je me prépare

Nombre : _____

Ce que je vais donner & voir

Mon rôle conseil :

Mon rôle que je prends en compte :

Cela, dans, position dans le cadre d'action :

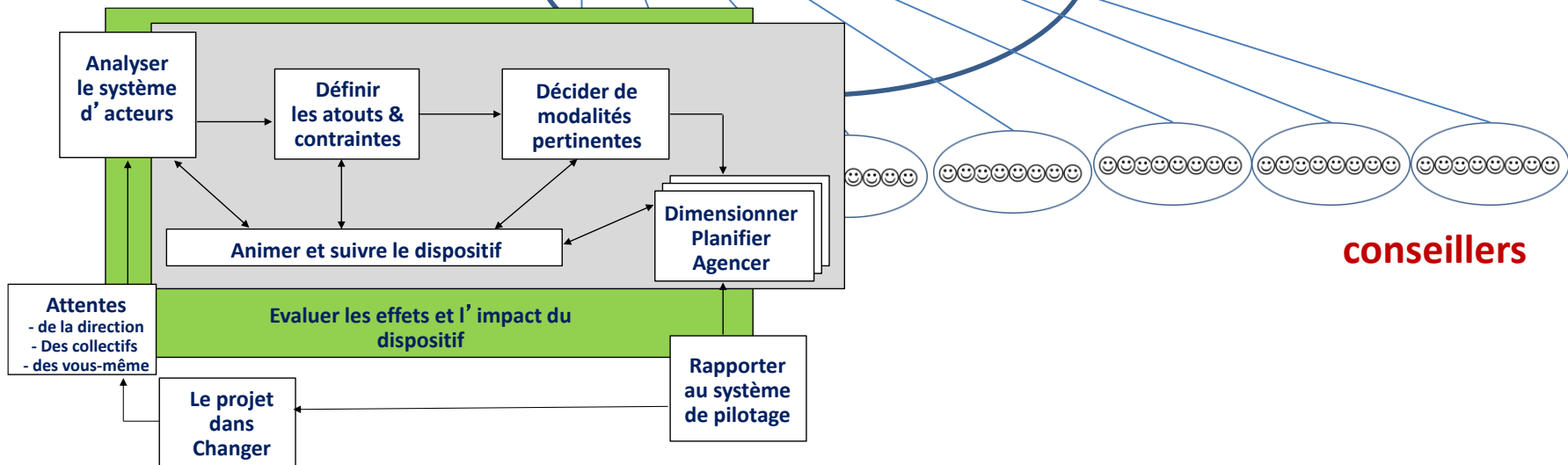
Appréhensions
Que vivent de ?

Que veulent de ?

Autres acteurs
Que vivent de ?

Ce qui est à travailler ensemble

Animateurs



conseillers

ECHANGER SUR LE METIER DE CONSEILLER: A QUELLES CONDITIONS?

Animer un dispositif CHANGER®:
des finalités, des moyens à ajuster dans le temps



Quelle(s) demande(s) de l'organisation ?

Des ressources
partagées
Agroconseil
Groupe d'appui
Analyse du travail

Construire une visée partagée

Construire le collectif

Evaluer les effets

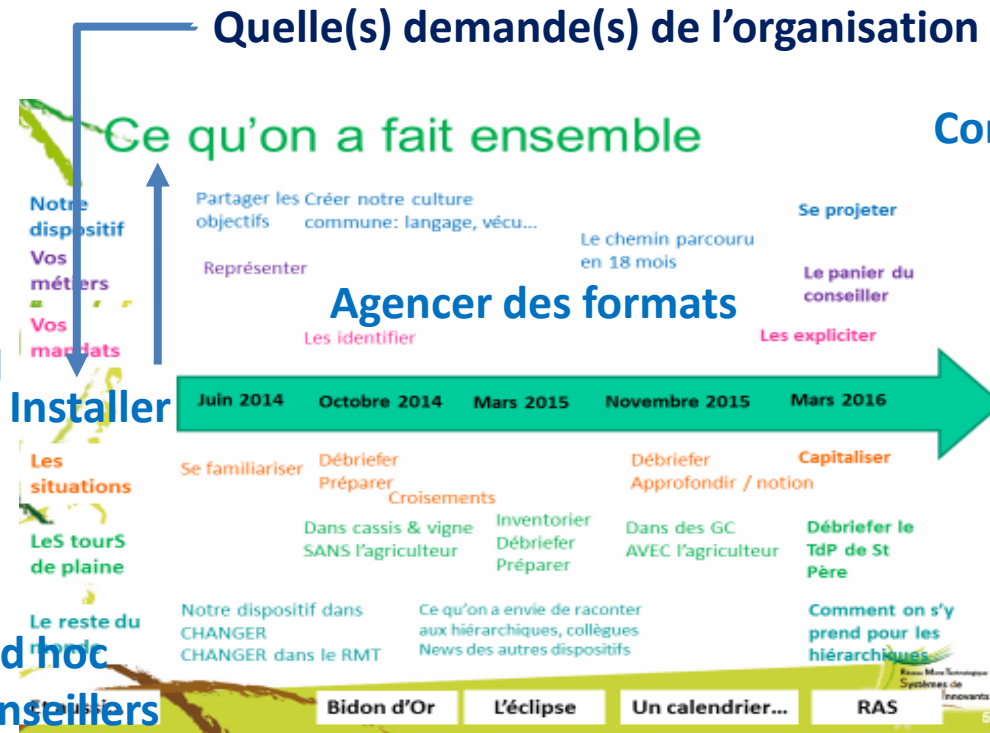
Faire vivre dans la durée

Accueillir des situations

Créer des situations

Analyser, capitaliser sur

des situations, de
nouvelles « normes »
d'exercice de l'activité



Quel(s) retour(s) vers l'organisation ?

Des ressources ad hoc
Situations des conseillers
Situations décalées
Le collectif

Chronique d'Esther la conseillère

Les situations vécues par Esther dans le BAC

Début du conseil BAC

Tour de plaine

Formation
leviers agro.

Essai
implantation &
désherbage colza

Tour de plaine

Tour de plaine

Tour de plaine
façon
« hamburger »

printps 2014

Juin 2014

Sept. 2014

Oct. 2014

Printps 2015

Mai 2015

Nov. 15

Le métier
Les mandats

Débriefing de la
visite d'essai
Tour de plaine
cassis

« Je me prépare »
avec des collègues
participant à
CHANGER

La représentatio
hamburger

Les situations vécues par Esther dans CHANGER

CE QUI A CHANGE DANS MON ACTIVITE



CHANGER[®] : DES SEMINAIRES ENTRE RESPONSABLES

- Des apports par des ergonomes sur la façon d'aborder le métier et l'activité
- Des réflexions sur le métier de conseiller (son histoire, ce qui pose question aux conseillers...)
- Des analyses de la façon dont les responsables s'y prennent pour réaliser leur travail de management
- La production en commun d'outils pour aider à penser son activité de manager accompagnant l'évolution des modes d'exercice du métier de conseil.

ECHANGER SUR L'ACCOMPAGNEMENT DU TRAVAIL DES CONSEILLERS : COMMENT ?

Echanger sur une situation

-Quelles situations ?

- Reconfiguration des missions attendues (conseiller ou équipe de conseillers)
- difficultés vécues au sein de l'équipe
- de coordination entre chefs de service autour de la production du conseil...

-Raconter la façon dont j'interviens en tant que chef de service

-Positionner son action dans l'organisation et ses changements

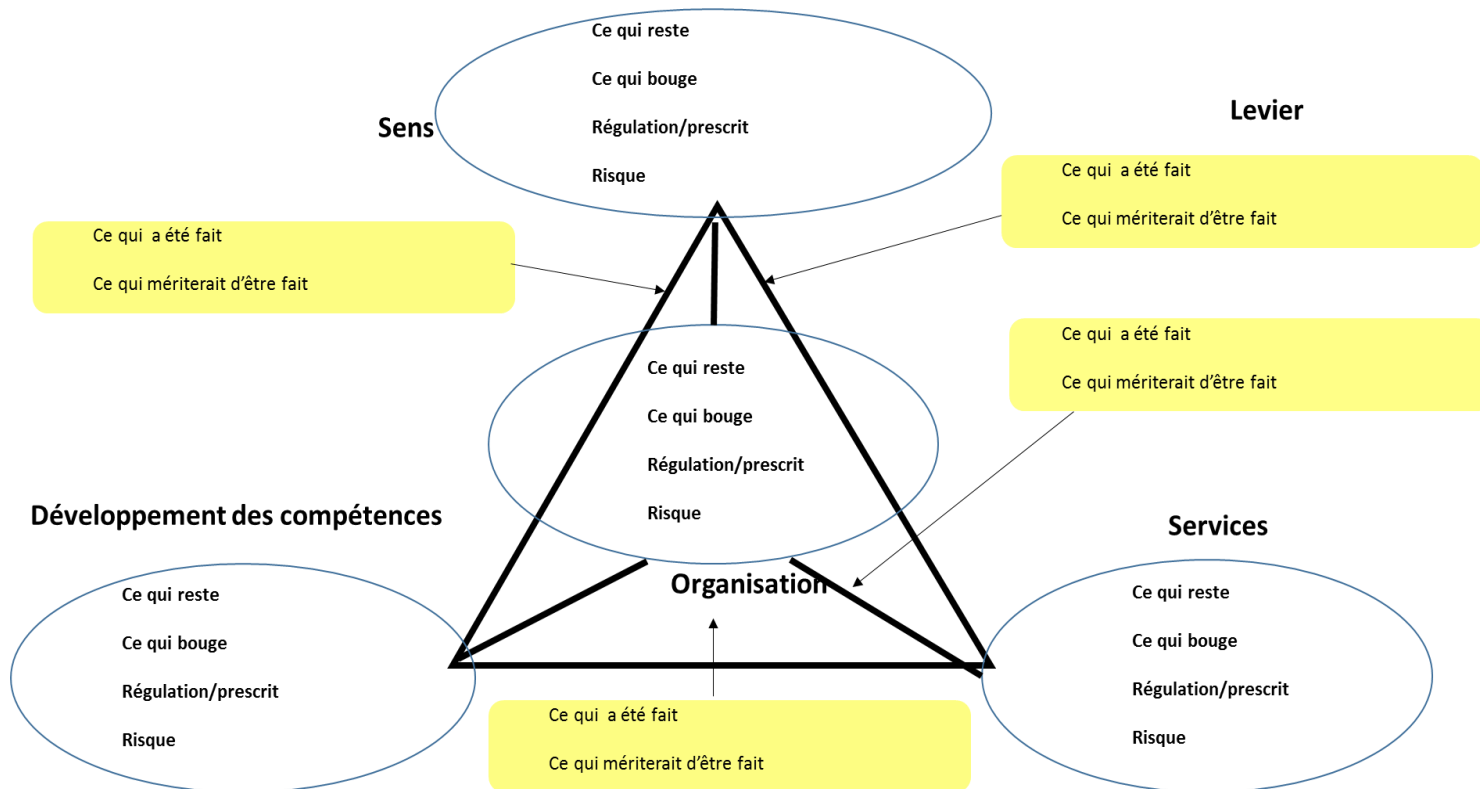
-Identifier ses leviers d'action

Echanger sur les outils pour accéder au travail des conseillers et développer mon propre travail d'organisation ?

- Reconfigurer l'entretien d'activité
- S'appuyer sur un dispositif CHANGER
- Travailler une situation de conseil avec les conseillers
- Créer des occasions de simuler les conséquences d'un changement organisationnel

ECHANGER SUR L'ACCOMPAGNEMENT DU TRAVAIL DES CONSEILLERS : COMMENT ?

Faire la synthèse de l'échange



Synthèse sur évolution offre agro technique

Contexte : **évolution de l'offre agro technique**. Vers des missions plus spécifiques des conseillers PV. Grand GDA, 450 adhérents sur les 1600 agriculteurs, 45 % des surfaces, un comité d'orientation du pôle et des représentants de la session Chambre dans le CA de ce comité. L'animation captage, 5 ETP sur la thématique eau.

Réflexion commune à 3 CA (10, 51 et 52). 10 et 52 partagent le même responsable depuis 1 an (JLF) qui mène cette action. Je le supervise et dois m'assurer du lien entre les équipes PV et environnement

Ce qui a été fait : partage avec mon N-1

A faire : « embarquer » tous les conseillers PV dans la dynamique »
Penser le lien PV et animateurs dans captages ?

Développement des compétences

Ce qui reste : expertise de certains conseillers se trouve renforcée
Ce qui bouge : différenciation entre conseiller expert animateur / référent. Réorganisation des relations entre conseillers/champs de compétences
Régulation/préscri : **Développer une proposition de formation (commande qui m'a été faite)**
« les conseillers devront changer de posture » mais négociation au sein du collectif possible.
Risque : comment chaque conseiller va se situer entre ces nouveaux rôles ? Comment l'aider à trouver sa place ?

Sens

Ce qui reste : répondre aux attentes des agriculteurs, en alliant productivité, respect de l'environnement et rentabilité économique.
Ce qui bouge : renforcer l'aspect économique, le lien avec les thématiques nouvelles demandées par les agriculteurs
Régulation/préscri : Quelle ligne directrice pour le conseil en PV conventionnel et intégration de nouveaux enjeux ?
Risque : bien m'assurer que le sens est donné et bien présenté aux différents acteurs (conseillers, élus, agriculteurs clients). **M'assurer que le pôle PVAE garde son homogénéité**

Ce qui reste : l'équipe PV
Ce qui bouge : davantage de prestations croisées (expertises, économique, réglementaire), à confier à la réalisation d'autres collègues
Régulation/préscri
Risque : pour que ça fonctionne, il faut confiance mutuelle

Organisation

Ce qui a été fait : partage avec mon N-1
A faire : comment bien percevoir à mon niveau le ressenti des conseillers PV ?

Levier

Ce qui a été fait : en amont, réflexion de tous les conseils d'administration des groupes, pour connaître les attentes

A faire :

Ce qui a été fait : conception de la nouvelle offre lors de séminaires avec quelques conseillers volontaires des 3 CA. Présentation en réunion d'équipe PV, aux administrateurs

A faire : présentation aux agri lors de l'AG

Services

Ce qui reste : distinction conseil collectif / individuel. Une offre de prestation par Chambre. En amont, habitude de travail en commun entre les deux CA sur le volet expérimentation et notes techniques.
Ce qui bouge : apparition groupes thématiques. Une trame commune pour l'offre de prestation entre les 3 CA. Une hotline envisagée pour soulager les agriculteurs
Régulation/préscri une offre commune aux 3 CA.
Risque : Une offre qui prescrit le relationnel au client ? Si non adhésion des clients : action ? Réaction négative des conseillers mais pas vu pour l'instant ? Ligne directrice du conseil PV et articulation Hot Line et conseil collectif ? Relation avec le back office ?

ECHANGER SUR SON METIER :

A QUOI CELA SERT POUR LES CONSEILLERS

C'est aujourd'hui naturel de parler métier

« le groupe agro: ça donne la pêche ! »

« Jusqu'à l'automne, j'appréhendais de faire des tours de plaine.... Je l'appréhendais vraiment. Maintenant, je passe du temps à le préparer. J'ai plus de plaisir à y aller »

« Coup de cœur : des retours d'agriculteurs, pas forcément sur le BAC, avec des formes de reconnaissance par les agriculteurs pour les aider à prendre une décision.

« Repartir boosté, avoir envie d'oser de nouvelles façons de faire »

Ce qu'on a réussi ensemble...

. « A construire un groupe d'échanges d'expérience avec des collègues à différents niveaux d'expérience »

. « A utiliser l'intelligence collective pour résoudre les problèmes de chacun ».

. « A co-construire et tester, améliorer d'une fois sur l'autre des activités de groupes d'agris »

. « A élaborer des pistes d'améliorations d'activités de groupes d'agris sur des situations complexes et particulières, parfois éloignées de nos domaines d'intervention » (décalage)

. « A bosser à fond et avec plaisir »

. « A construire un esprit de groupe et une envie de retravailler ensemble »

ECHANGER SUR SON METIER : A QUOI CELA SERT POUR LES ANIMATEURS

- ▶ Le **continuum** : reprendre des situations d'une fois sur l'autre, traiter une situation n'est pas une réponse à chaud
- ▶ Identifier ce qui **oriente** son action
- ▶ **Penser son propre métier**, son activité, et pas celle de celui qui est accompagné
- ▶ Le cadre d'un dispositif d'échanges :
 - un **temps** dédié
 - à **plusieurs**
 - des activités proposées pour faire fonctionner la **réflexivité**

Et si vous voulez en savoir plus, quelques vidéos

ECHANGER SUR SON METIER : A QUOI CELA SERT POUR LES RESPONSABLES

- « se questionner entre nous avec une vision systémique, cela permet de faire poser les valises, de se réassurer, d'avoir un regard différent sur la façon dont on s'y prend »
- « les apports sont utiles : convoquer l'activité j'ai pris conscience de l'intérêt même si concrètement ce n'est pas simple à mettre en place »
- « il nous manque un espace et du temps pour discuter de notre métier de manager »

SUITES

Donner envie aux organisations de mettre en place des espaces d'échange (= dispositif CHANGER[®]) comme une modalité d'accompagnement du changement pour la production du conseil et l'exercice du conseil

Créer les conditions pour permettre aux managers et animateurs de construire de et faire vivre de tels dispositifs

Appui à la réflexion sur la conception de ces dispositifs : pourquoi faire, est-ce que l'organisation est prête à accueillir ces dispositifs, a-t-on les participants ????

Appui aux animateurs de ces dispositifs