



**HAL**  
open science

## Construire sur l'expérience en situation et en formation : une formation-action de conseillers agricoles face au changement de paradigme en agriculture

Marianne Cerf, Marie-Noëlle Guillot, Paul Olry

### ► To cite this version:

Marianne Cerf, Marie-Noëlle Guillot, Paul Olry. Construire sur l'expérience en situation et en formation : une formation-action de conseillers agricoles face au changement de paradigme en agriculture. 1. Colloque de l'Association Recherches et Pratiques en Didactique Professionnelle, Dec 2009, Dijon, France. 17 p. hal-02823038

**HAL Id: hal-02823038**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02823038>**

Submitted on 6 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.

# **Construire l'expérience en ressource pour l'action : une intervention didactique auprès de conseillers agricoles face au changement de paradigme en agriculture**

Auteurs : Marianne Cerf\*, Marie-Noëlle Guillot\*\*, Paul Olry\*\*\*

\* UMR 1048 INRA-AgroParisTech, BP1, Bâtiment EGER, 78850 Thiverval-Grignon, cerf@agroparistech.fr

\*\* High Potential Resources, 26 Rue de la Pépinière, 75008 Paris, [guillotmn@aol.com](mailto:guillotmn@aol.com)

\*\*\* Agrosup-EduteR *Développement professionnel et formation*,  
26, bld du Docteur Petitjean - 21 079 Dijon Cedex, [p.olry@agrosupdijon.fr](mailto:p.olry@agrosupdijon.fr)

*Accompagner des agriculteurs vers une agriculture basée sur l'utilisation des régulations internes à l'agro-système est une nouvelle mission des conseillers qui les confrontent à des ruptures dans leur pratique antécédente, mais aussi dans leur identité et dans leurs connaissances. Une intervention didactique a été engagée, pour mettre l'expérience des conseillers en travail, et les aider à faire face à ces ruptures en tenant un double objectif: organiser l'intervention didactique « en miroir » de situations de conseil agricole et construire les bases d'une pratique recomposée. Les résultats portent sur le dispositif d'expression de l'expérience dont l'effet se traduit dans un déplacement de la préoccupation des participants du comment faire au comment être conseiller en production intégrée ; ils montrent comment ce déplacement s'accompagne de nouvelles théorisations autour de l'activité de conseil ; ils soulignent enfin, l'importance d'un étayage par l'institution de cette profonde mutation de leur métier.*

Mots-clés : conseil, intervention didactique, expérience, conseiller agricole, production intégrée

## **1. Le contexte : de l'appui technique à l'accompagnement du changement**

Le travail présenté est conduit à la demande de conseillers agricoles de Chambre d'Agriculture qui font l'expérience de nouvelles situations de conseil du fait des transformations attendues de l'agriculture par les pouvoirs publics en particulier pour réduire les impacts négatifs des modes de production agricole sur l'environnement<sup>1</sup>. Ces expériences se situent dans le contexte du Grenelle de l'Environnement, de la mise en place de directives européennes sur l'eau ou sur le retrait du marché d'un nombre important de molécules phytosanitaires, du plan Ecophyto 2018. Un tel contexte incite, voire contraint, les agriculteurs à s'orienter vers la mise en place de modes de production agricole plus respectueux de l'environnement. Nous avons plus particulièrement prêté attention à des modes de production dits intégrés dans des exploitations de grandes cultures (céréales, oléo-protéagineux, betteraves sucrières, etc.). Cette « agriculture intégrée » repose sur un projet : organiser les cultures et les techniques qui leur sont associées de façon à utiliser le moins possible les produits phytosanitaires et autres produits chimiques, tels les régulateurs de croissance. Proche de l'agriculture biologique, ce mode de production s'en distingue par le fait que l'agriculteur peut néanmoins, en cas de problème, avoir recours à des produits chimiques et que les apports d'azote peut-être se faire sous forme chimique et non nécessairement sous forme organique.

---

<sup>1</sup> Plus précisément il s'inscrit dans le cadre de l'animation réalisée au sein du Réseau Mixte Thématique « Systèmes de Cultures Innovants » soutenu financièrement par le Cas-Dar du MAAP. Il s'inscrit également dans le programme de recherches soutenu financièrement par l'ANR « ANR-Systerra-Popsy ».

Certains conseillers de Chambre d'Agriculture se sont engagés dans l'accompagnement des agriculteurs vers ce mode de production, même si le mandat qui leur est donné n'est pas toujours d'une grande clarté : un tel mode de production ne fait pas consensus au sein du monde agricole, et les responsables agricoles dont dépendent les conseillers ne sont pas toujours prêts à soutenir un engagement explicite de la Chambre dans cette direction. De plus, les agriculteurs ne perçoivent pas nécessairement le conseiller de la Chambre comme un accompagnateur dans un processus de changement dans leur exploitation et, de ce fait, n'ont pas recours au conseiller agricole pour cela.

Aujourd'hui souvent perçu comme un « technicien », fréquemment comme un animateur technique, parfois encore comme le porte-parole des pouvoirs publics et de Bruxelles, les conseillers des Chambres d'Agriculture ont cependant appris à prendre et à tenir leur place. Ceux avec lesquels nous avons travaillé, ont ainsi inscrit leur métier dans un genre professionnel (Clot, 2000) qu'ils dénomment « appui technique ». Forts du soutien des sciences agronomiques, dont les essais<sup>2</sup> sont la manifestation emblématique, ils interviennent en général auprès de collectifs d'agriculteurs qui cotisent, en général sur une base forfaitaire à l'hectare, pour disposer de cet appui technique. Ce dernier, souvent fourni à l'occasion de « tours de plaine », est émaillé de références aux résultats des essais, qui soutiennent la légitimité du conseiller dans ses échanges avec le groupe et les individus qui le composent. Ce genre professionnel est généralement investi par des conseillers issus de formations BTS ou ingénieur spécialisées dans les productions végétales, qui ont plus appris à trouver des solutions à des problèmes qu'ils doivent savoir formuler qu'à construire avec des agriculteurs tant les problèmes que les solutions.

Ainsi, forgé pendant les Trente Glorieuses, époque qui privilégiait les résultats technico-économiques sur d'autres dimensions de la production agricole (travail, environnement, emploi par exemple), porté par des techniciens et ingénieurs dont la valeur du conseil reposaient sur les référentiels scientifiques et techniques construits dans ce contexte, ce genre professionnel se trouve bousculé par l'arrivée de nouveaux modes de production comme la production intégrée. Bousculé aussi car accompagner des agriculteurs dans le changement ce n'est pas réalisé un appui technique. Bousculé encore, car les connaissances disponibles et les référentiels techniques de la production intégrée sont en cours de constitution et font parfois l'objet de controverses. Bousculé enfin, car l'intervention ne se fait plus toujours auprès de groupes qui ont choisi de s'engager volontairement dans une réflexion sur leur façon de cultiver, mais auprès d'agriculteurs contraints, compte tenu de leur localisation sur des zones sensibles (bassin d'alimentation de captage par exemple), à faire évoluer leurs pratiques culturales. Bousculé enfin, car il s'agit plus de co-construire les problèmes et les solutions que d'apporter la preuve de l'efficacité d'une solution face à un problème préconstruit par le conseiller.

La réflexion conduite depuis plusieurs années sur le métier des conseillers en agriculture (Rémy, Lémery, Brives, 2006) invite à interroger plus avant l'expérience des conseillers avec pour hypothèse que le développement de nouvelles pratiques de conseil, dans un contexte fortement marqué par l'incertitude et les controverses, s'appuie sur la continuité de l'expérience pour reprendre un terme de Dewey (1947). L'objectif de cette présentation est donc de comprendre comment différentes formes d'expériences ouvrent aux conseillers les

---

<sup>2</sup> Les essais se concrétisent par des dispositifs expérimentaux permettant, localement, de recueillir des données relatives à une hypothèse scientifique et à préciser l'usage d'une technique ou d'un ensemble de techniques dans un contexte pédoclimatique proche de celui que connaissent les agriculteurs avec qui le conseiller interagit.

chemins pour agir et pour asseoir une nouvelle professionnalité dans un tel contexte. Le travail réalisé s'appuie à la fois sur l'observation de l'activité des conseillers dans des situations de conseil courantes d'une part, mais aussi et surtout dans des situations qu'ils estiment renouvelées. En quoi l'expérience antérieure du conseiller fait-elle continuité pour lui ? En quoi consiste l'expérience que fait ce professionnel d'une autre forme de conseil ? Comment revenir sur ces expériences dans une intervention didactique ?

Que signifie pour nous l'expression «d'intervention didactique» ? Le terme d'intervention qualifie d'abord une activité de consultation conduite par des professionnels, ici plutôt des chercheurs en ergonomie et didactique professionnelle. Le fait de se référer à une discipline scientifique sous-entend que l'intervention est liée ici à une pratique de recherche où collaborent, dans des rôles distincts, chercheurs de métier et acteurs. Comme le disent Dubost et Lévy (2002) « elle consiste à mettre en place avec les acteurs des dispositifs [...] facilitant les échanges entre tous les acteurs concernés et un travail à partir de leurs perceptions, représentations, sentiments, parfois méconnus ou réprimés, ou simplement tus. Autrement dit, il s'agit de permettre aux acteurs de mieux comprendre la signification des situations vécues et la part qu'ils y prennent et, si possible, de trouver des réponses aux problèmes en mobilisant de l'énergie à cette fin. Ces dispositifs n'existent cependant pas en eux-mêmes. Les intervenants qui les proposent, les accompagnent et en sont le garant, en sont eux-mêmes l'un des éléments ».

Mais didactique ne renvoie pas uniquement aux disciplines des chercheurs qui instiguent le dispositif d'intervention. C'est aussi une visée qui consiste à donner aux conseillers les moyens d'une appropriation progressive et raisonnée de l'action de conseil dans un contexte changeant. Nous abordons cette visée dans une perspective développementale, attachée à l'agir d'un sujet capable (Rabardel, 2005) et soucieuse de tenir ensemble trois dimensions. La première, axiologique, doit permettre de favoriser l'inscription de ce qui est produit ensemble dans les valeurs du milieu professionnel du conseil. Elle doit aussi permettre d'interroger ce que signifie « faire ensemble » le conseil entre conseillers et agriculteurs en gardant à l'esprit que le conseil est une activité de service qui doit aussi tenir compte de ce qui peut faire obstacle à la réussite des agriculteurs. La deuxième, didactique et pédagogique, se doit de mettre les conseillers en capacité d'intervenir en mettant en travail non seulement des savoirs mais aussi plus directement le faire au cœur de l'activité du conseil. Enfin, la troisième dimension est de chercher à atteindre une performance globale centrée d'une part sur l'actualisation et la maîtrise des ressources, d'autre part sur les régulations afférentes au travail collectif.

Le travail réalisé s'appuie à la fois sur l'observation de l'activité des conseillers dans des situations de conseil courantes d'une part, mais aussi et surtout dans des situations qu'ils estiment renouvelées. En quoi l'expérience antérieure du conseiller fait-elle continuité pour lui ? En quoi consiste l'expérience que fait ce professionnel d'une autre forme de conseil ? Comment revenir sur ces expériences dans une intervention didactique ?

## **2. Cadrage théorique : dispositif et développement de l'expérience de conseil**

Le conseil agricole peut se définir comme une activité mêlant plusieurs dimensions : un contenu technique, une face relationnelle, une économie, qui toutes trois conditionnent la possibilité de délivrer un avis sur « ce qu'il convient de faire ». Le conseil est souvent, pour

les cultures, réalisé en cours de saison, dans les champs ou chez les exploitants : il s'actualise ainsi dans des lieux. Mais, le conseil est aussi un moment : il n'est pas l'apanage du seul conseiller, mais une interaction avec un ou des agriculteurs laquelle nous invite plutôt à dire que l'on « tient conseil » dans un espace où l'on délibère (et qui suppose aussi une volonté et une intention de chacun(e) de s'y engager). Cet espace-temps obéit à une dramaturgie propre, dont le « tour de plaine » est emblématique d'une forme de conseil en grandes cultures, celle de l'appui technique. Pour le conseiller qui l'organise, cet espace-temps peut se concevoir comme une « épreuve <sup>3</sup> »: sait-il regarder ? Sait-il faire parler ? Sait-il faire répondre pour entretenir la dynamique commune qu'il a lui-même provoqué ?

Au sein de cet « espace-temps » le conseiller réalise une série d'actions visant la préparation, la documentation et l'actualisation d'un problème lié à la conduite des cultures ou plus largement, en particulier dans le cas de la production intégrée, à la conception des agencements dans le temps et l'espace des cultures et des techniques au sein de l'exploitation, le diagnostic d'une situation au sein d'une exploitation et la mise en discussion d'une stratégie pour faire face à cette situation. Ainsi, en production intégrée, le conseiller prend appui sur une compréhension élargie du champ cultivé et sur des techniques jouant sur les régulations internes à l'agro-système. Il mobilise pour ce faire des connaissances et des références peu formalisées et parfois constituées par lui-même ou ses collègues au rythme de la fréquentation des agriculteurs. En production intégrée, on pourrait ainsi dire que, du fait de l'incomplétude des connaissances sur la façon de mobiliser les régulations internes de l'agro-système, du faible recul pour analyser la mise en œuvre de procédés, le conseil -et partant le conseiller- prend sa pleine mesure. Dans ce cadre, le conseiller ne peut compter que sur l'analyse qu'il fait des situations qui lui sont soumises par les agriculteurs. Disons même que c'est la co-analyse avec l'agriculteur qui peut devenir une modalité de travail par laquelle se forge une expérience renouvelée de l'action de conseil. En effet, les références acquises, scientifiques, techniques, managériales ne sont plus disponibles pour apporter ce qui semblait constituer, au moins pour certains agriculteurs, une garantie du conseil. Elles ne fournissent plus au conseiller les moyens d'une réassurance pour lui-même. Comment aborder cette expérience renouvelée, ou plutôt permettre aux conseillers de la constituer comme telle ?

Cependant, l'expérience du conseiller ne se joue pas que dans cet « espace-temps » d'épreuve face et avec les agriculteurs. Elle doit aussi se comprendre par son appartenance à la Chambre d'Agriculture. Cette dernière peut donner une représentativité voire une légitimité au conseiller qui l'autorise à participer à la délibération effective avec l'agriculteur. Mais elle peut aussi être source de disqualification, par exemple quand la Chambre est vue comme le relai de politiques publiques qui sont elles-mêmes l'objet de controverses au sein du monde agricole. Ainsi, si certains agriculteurs sollicitent le conseiller pour aller vers la production d'intégrée, avec l'intention d'accroître leur pouvoir d'agir en situation dans un contexte mouvant, d'autres voient dans ce mode de production une façon de répondre à un ensemble de nouvelles exigences qu'ils réfutent. L'expérience renouvelée est aussi à constituer en pouvant reconstruire sa place dans un monde plein de controverses sur ce qu'est « l'agriculture qui convient » et sur le rôle que la Chambre d'Agriculture doit assumer dans ce champ de controverses.

Au fond, la question qui se pose est celle des *ruptures* que la production intégrée introduirait, non dans l'action, mais dans l'expérience des conseillers. Le pari qui est pris dans l'intervention didactique que nous proposons est qu'il est possible de saisir et faire saisir ces

---

<sup>3</sup> Dans un autre texte (Guillot et al., 2010), nous proposons d'analyser ces espaces-temps comme des épreuves de réalité telles qu'elles ont été définies par Boltanski et Thévenot (1991).

ruptures en s'appuyant sur la mise à jour de l'expérience antérieure et son développement en fonction des situations nouvelles de conseil qu'introduit la production intégrée. Pour prétendre tenir ce pari, nous pensons avec Dewey (1947) que l'expérience se caractérise par deux dimensions essentielles : sa continuité et sa qualité.

La continuité est multiple : entre le moi et l'objet, le moi et le monde, l'intérieur et l'extérieur. L'expérience implique de fait une *transaction* entre ces composantes. Dewey (op.cit.) signale ainsi qu'un organisme ne se distingue pas de son environnement aussi longtemps que cette transaction est harmonieuse. Dans le cas du conseil, l'environnement très changeant rend la transaction entre l'environnement et les conseillers plus incertaine. Aussi avançons-nous que la continuité de l'expérience est soumise à la concurrence des dimensions qui la fondent. Un des enjeux de l'intervention didactique est de rendre compte, de faire percevoir comment ces dimensions reconfigurent l'action de conseil expérimentée.

La qualité de l'expérience tient d'abord au sujet lui-même. Ce ne sont pas les «donnés» de la situation qui sont premiers, pas plus que les relations entre eux (par ex : tel agriculteur, telle culture au regard d'un projet production intégrée). La qualité de l'expérience est la façon d'appréhender les situations et désigne donc «quelque chose qui caractérise tout et n'importe lequel objet *expérencé*» (Dewey, 1955, p. 205).

C'est sur cette base et avec le double motif d'offrir d'abord aux conseillers la ressource de l'expérience d'autrui à chacun d'eux, et de construire ensuite collectivement des amorces de procédures de travail dans des situations pour eux inédites, que nous avons conçu une intervention didactique en créant un dispositif pouvant servir aux conseillers de cadre d'exposition et de discussion de leur expérience. Parler ici de dispositif doit s'entendre comme le résultat de notre prédisposition, en tant que concepteurs de cette intervention, et de l'agencement de ses composantes en vue d'agir sur les activités des conseillers et les nôtres (conseillers et chercheurs-formateurs). Compte tenu de notre finalité de travailler avec les conseillers sur ce qui bouscule la mise en œuvre du conseil quand il s'agit de tenir conseil en production intégrée, de leur permettre de saisir les possibles ruptures dans leur expérience, nous avons institué des *dispositions logistiques*<sup>4</sup> et *prescrit des tâches*.

L'hypothèse de continuité nous a conduit à constituer des expériences au sein du collectif de façon à mieux faire apparaître certaines transactions entre l'individu et son environnement. Nous avons ainsi proposé des tâches à vivre ensemble, en proximité avec la situation emblématique, dans l'appui technique, du tour de plaine. Nous avons cependant provoqué un décalage, afin ici de faire éprouver les dimensions à l'œuvre dans cette situation. Celle de « qualité de l'expérience » nous a conduits à organiser des moments d'échanges et de confrontations, quant aux divergences de points de vue tant sur la variété que sur les manières de pratiquer le conseil, Pour alimenter cet échange et nous prémunir de l'évocation d'expériences indiscutables, tirant leur vérité d'un vécu passé, nous avons introduit et mobilisé notre regard d'analyste de l'activité. Ainsi, ont été mobilisées nos observations de l'activité de conseil *en situations*, récemment vécues par les conseillers.

Dans le même temps, un tel cadre devait permettre à chacun de tenir le fil de son expérience de saisie des situations. Nous avons ainsi construit notre dispositif pour qu'il permette aux participants de sentir les concurrences entre les facettes de leur expérience et, dans le même

---

<sup>4</sup> « Ensemble de moyens de toute nature permettant d'atteindre un objectif de formation » Minvielle, Y. In J-M. Barbier 1996.

temps, d'expérimenter, dans des situations sans risques, la pertinence des postures et des registres d'action qu'ils peuvent mobiliser. Car les conseillers peuvent endosser une diversité de positions : pédagogue, animateur, appui technique, expertise, etc., *In fine, ce que nous avons travaillé avec les conseillers consistait à mettre à l'épreuve l'hypothèse propre au conseil en production intégrée, qu'ils ne sont plus appui technique, mais intervenants* (Dubost, 1990), auprès des agriculteurs eux-mêmes, manière renouvelée de construire une compréhension élargie des transformations de contextes dans lesquels ces derniers agissent.

### **3. Un dispositif de l'intervention didactique : un espace aménagé pour faire de l'expérience une ressource de l'action**

Notre intervention vise donc à aider les conseillers à appréhender l'évolution de leur métier et à construire avec eux les connaissances sur ces évolutions et celles des situations de conseil qui y sont associées. Elle vise à aborder les questions suivantes : comment les conseillers font l'expérience du conseil en production intégrée ? Jusqu'où selon eux, leur expérience antérieure du conseil s'inscrit-elle en continuité ou en rupture avec ce qu'ils développent aujourd'hui ?

A ce stade du travail avec les conseillers, c'est-à-dire au début de l'intervention, l'enjeu est donc de créer un dispositif, dont l'intention est de créer un espace susceptible d'accroître les capacités de ses acteurs à penser la pratique de l'activité de conseil et le métier de conseiller. Il est conçu pour aider les conseillers à développer leur expérience, en s'attachant à en saisir les continuités, les ruptures et à identifier de nouveaux répertoires d'action, de nouvelles postures pour accompagner le changement. Ainsi, intervention didactique ne rime pas avec transmission d'un savoir, fut-il celui d'un conseiller expert, tant tous s'accordent pour dire que le genre professionnel est en émergence, reste à constituer. C'est dans cette exploration collective qu'ils souhaitent s'engager en prenant le temps d'analyser et d'échanger sur ce qui « fait expérience » pour eux. C'est aussi cette exploration que tente de saisir et de formaliser les chercheurs que nous sommes, afin d'en comprendre le développement tout en arrivant à mieux saisir ce qu'est le métier d'intervenant en production intégrée.

#### **3.1. L'instauration d'un dispositif pour « faire expérience »**

L'ouverture de cet espace de dialogue inter-organisationnel doit offrir aux conseillers un cadre souple, hors hiérarchie. Pour en concevoir l'animation, d'autres acteurs se sont joints aux auteurs de cette contribution: un conseiller en production intégrée développant une pratique de conseil originale et une coordonnatrice régionale deviennent ainsi co-concepteurs de notre dispositif. Les « usagers » du dispositif sont huit conseillers en grandes cultures, venant des Chambres d'Agriculture de Bourgogne, ainsi qu'un chef de projet en transfert d'innovation dont le rôle est d'expérimenter la production intégrée avec des agriculteurs et de proposer des méthodes de conseil en production intégrée. Le tableau 1 précise les méta-règles, les principes d'animation et les activités principales qui sont au cœur du dispositif mis en place, dont le mode de conduite invite à des débordements d'interprétations, des « secondarisations<sup>5</sup> » de l'analyse, au travers desquels la compréhension du travail se construit dans le collectif ainsi réuni.

---

<sup>5</sup> Le terme de « secondarisation » (Bakhtine, 1984, p.264-272) distingue dans le domaine de la critique littéraire, le genre premier, spontané et lié à son contexte de production, et le genre second qui ressaisit le premier et l'élève à un autre niveau discursif en évacuant le contexte étroit de leur production.

Le dispositif et l'animation conçus doivent rassembler les moyens d'une réflexivité<sup>6</sup> collective, dans un « espace-temps protégé » (Bourgeois et Nizet ; 1997) dégagé des contraintes de production d'une part et d'autre part, ouvert aux questions de métier sans risque de jugement ou de sanction. Ils doivent permettre d'axer la parole sur le faire de chacun, invitant à considérer avec intérêt et respect la diversité des façons de pratiquer le conseil. Ils se caractérisent enfin par la volonté de co-construire les analyses chemin faisant, sur la base des apports des conseillers et des surprises qu'ils suscitent, tout en permettant une mise en patrimoine dans le groupe.

Pour maintenir l'engagement des conseillers, et le recours à la continuité et la qualité de l'expérience dans le dispositif, des tâches sont conçues pour renforcer le dialogue entre activité productive et activité constructive (Rabardel, 2005). Prenant appui sur les tâches telles qu'elles se réalisent aujourd'hui dans l'appui technique, le dispositif décale l'activité de sa fonction stricto sensu productive (visite de parcelles, rédaction de fiches techniques). Ainsi en va-t-il de notre proposition de faire « une visite de parcelle en inter-culture ». Les conseillers sont ainsi invités à construire le but de la visite de telles parcelles, à le constituer comme un lieu de co-construction d'un diagnostic sur l'agro-système : pourquoi voit-on ce qu'on voit ? A quelles dimensions biologiques ou techniques l'attribuer ? Quelles règles d'action à appliquer pour faire face à un problème du moment ?

Pour autant c'est aussi un lieu d'échange qui nécessite que chacun considère sa propre activité comme objet d'un discours, d'une mise en récit de la situation singulière qu'ils ont vécu. Dans ce cas, les situations choisies recouvrent des situations courantes de conseil en agriculture conventionnelle, et des situations inhabituelles, mobilisant un conseil en agriculture intégrée, ceci dans des situations de face à face avec un agriculteur ou avec un groupe d'agriculteurs. La mise en récit que les conseillers sont invités à faire s'appuie à la fois sur leur expérience vécue en situation et sur une observation, par un chercheur, de la situation puis par un questionnement visant à faire préciser : « Sur quoi faites-vous travailler les agriculteurs ? » « Comment vous vous y prenez pour réduire les incertitudes dans l'action de conseil ? ». L'échange avec le chercheur oriente la mise en récit face au groupe de pairs. Il est demandé aux conseillers d'exposer selon une structure inspirée de l'analyse de l'activité : qu'a compris le conseiller de ce qui lui est demandé ? Quels sont les buts qu'il poursuit ? Que tient-il pour vrai ? Cette mise en récit pour des situations « perturbées » s'accompagne d'autres questions : « Qu'est-ce qui a perturbé l'action par rapport à ce que vous aviez prévu ? », « qu'avez-vous fait face à une perturbation ressentie » ? Mais cette mise en récit qui convoque l'expérience singulière pour la rendre transmissible n'en permet pas nécessairement l'appropriation pour soi. Reste alors ce temps de débat avec les autres conseillers, ce temps où l'expérience est prise comme objet d'analyse afin de saisir tout d'abord comment les différentes attentes (les siennes, celle des agriculteurs, celle de la Chambre) sont investies dans l'expérience. Il s'agit ensuite d'en comprendre les fondements, et notre intervention poursuit à ce stade la structuration entamée lors de la mise en récit pour aider les conseillers à acquérir un vocabulaire leur permettant de chercher ces fondements dans un triptyque activité/ situation/ compétence.

---

<sup>6</sup> La notion de réflexivité s'entend dans la perspective développementale proposée par Schön (1996). La réflexivité vise ici à repérer ce qui organise l'action, dans une prise de distance avec ce qui a été fait, appuyée par un tiers et dans une confrontation à des pairs ayant différentes manières de voir, de faire, de dire les choses.



**Tableau 1 - Les organisateurs du dispositif d'intervention didactique**

Les méta-règles dans un contexte marqué par l'absence de norme de métier pour le conseil en production intégrée.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constituer un cadre de travail collectif pour donner les moyens et le temps d'une réflexivité collective</li> <li>2. Créer un espace de dialogue pour explorer la diversité des contextes d'action auxquels sont confrontés les uns et les autres</li> <li>3. Créer l'engagement des conseillers dans la FA en leur donnant la possibilité de construire leur expérience entre appui technique conventionnel et accompagnement du changement en production intégrée</li> </ol>	
Les principes de l'animation pour co-construire la formation-action	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partir des situations de travail : dire le faire, explorer la diversité des façons de faire (en routine, en situation nouvelle)</li> <li>2. Articuler trois cercles de travail. Les chercheurs qui font état de leur regard sur l'activité, régulent et sont garants du cadre. Les promoteurs de la FA jouent un rôle de mémoire du collectif. Les conseillers qui apportent le matériau de base sur lequel se construit l'échange.</li> </ol>	
Les activités pour mettre en dialogue activité constructive et activité productive.	L'observation de parcelles en inter-culture	Séquence sur le terrain (2 heures pour observer des parcelles d'inter-cultures, partager des étonnements et proposer les lectures que nous en faisons). Le tour de plaine et la production de références revisités questionner des organisateurs comme : « faire de la référence » « faire la preuve ».
	La mise en récit	Chaque conseiller est invité à décrire soit une situation « courante » soit une situation « perturbée ». Cette mise en récit est appuyée sur des observations réalisées par les chercheurs, et par des questions qui orientent le récit (voir texte).
	L'apport de cadres d'analyse	Les chercheurs présentent d'autres situations de travail en pointant ce qui dans ces situations, peut aider le conseiller à penser autrement son activité
	La production de fiches techniques	Construire collectivement des ressources pour développer de nouveaux registres d'argumentation quand il n'est pas possible de s'appuyer sur la preuve d'une connaissance scientifique fiable.

### **3.2 Débordements prévisibles et imprévus : quand la complexité des situations s'invite**

La participation active des conseillers présents, tant du point de leurs apports que de leurs questions et interpellations, conduisent inévitablement à des débordements des visions, croyances, modèles préconstruits par les uns et les autres de l'activité des conseillers. Le premier, technique, était le plus prévisible. La production intégrée et son développement suppose des solutions techniques, de nouveaux modes d'administration de preuve, dont les conseillers sont démunis. A ce titre, les présentations et récits ont permis de lister les impossibilités, les impasses à pratiquer un conseil conventionnel pour des systèmes de culture en PI, qui, parce qu'ils sont encore peu documentés, donc incertains, réclament plus de compréhension, de délibérations et finalement d'engagement dans le conseil rendu.

Le deuxième s'est invité dans les débats. Evoquant les situations nouvelles créées par la PI, et compte tenu de la qualité d'écoute de leurs pairs, nombre de conseillers ont dit plus que les impossibilités techniques. Ils ont souligné l'empêchement identitaire, qui bride leur activité. Il a été frappant d'entendre les constats de conseillers, soulignant leur difficulté d'une part à se

dépendre des routines anciennes et d'autre part à accepter l'impuissance relative dans laquelle ils se trouvaient de faire leur métier dans ces conditions nouvelles. Formés, voire formatés dans une culture de science appliquée, ancrée sur des essais expérimentaux et des protocoles scientifiquement fondés, les conseillers ne changent pas seulement de tâches à accomplir, c'est le rapport intime à l'activité qui est en jeu.

Le troisième est celui des situations de travail repensées à l'aune de situations de gestion<sup>7</sup> (Girin, 1983). Les traces de l'activité de conseil n'ont pas seulement révélé une diversité de tâches, une variété d'éléments dont la configuration signe le cadre de l'action, mais a conduit à la formulation de nouveaux ingrédients de la relation de conseil susceptibles d'aider à « penser l'articulation de niveaux de réalités distincts » (Boussard, V. ; Mercier, D. ; Tripier, P. 2004) et d'orienter l'action du « fait que les acteurs cadrent » pendant le déroulement du conseil : les situations se construisent dans l'action autant qu'elles les cadrent, et un des moyens pour retrouver du pouvoir d'agir dans de nouvelles situations semble bien se trouver dans une meilleure identification des dimensions des situations dans leur variété. Autrement dit, des échanges sur les pratiques a émergé l'idée d'un renversement de point de vue : ce ne sont pas les contextes productifs qui structurent l'activité des conseillers, mais cette activité qui est traversée par des contextes variés qu'il s'agit alors d'être en mesure de caractériser.

Dans un espace ainsi agencé pour interpréter et donner du sens à l'expérience et aux situations de conseil, c'est ce dernier point qui a permis de basculer d'une rétrospection sur son activité à une réflexion sur le métier. Ces débordements ont donc facilité une mise à distance ouvrant à un engagement du groupe et à une prise de conscience. Mettre en mot l'expérience a ainsi joué une double fonction : celle de moyen d'évocation d'une diversité de situations, mais également celle d'objet de la réflexion des conseillers.

#### **4. Expériences débattues : de l'action convenue à l'action qui convient**

Trois niveaux de lecture restituent ce que ce dispositif a produit quand aux pratiques discutées, aux expériences mises en débat : celui du cadre, celui des théorisations de l'activité de conseil, celui de la difficile institutionnalisation du conseil en production intégrée dans les Chambres départementales.

##### **4.1 Le cadre de l'intervention didactique**

Le dispositif qui organise l'intervention a conduit à un déplacement que l'on pourrait qualifier de passage « des occupations des conseillers à leurs préoccupations ». Le fonctionnement « en miroir » a produit des questions auxquelles les conseillers ne devaient pas, pour une fois (au regard de celles qui leur sont soumises au quotidien), apporter de réponses. Au contraire, il s'agissait de prendre la mesure de leur actualité, de leur justesse, de leur épaisseur de conséquences, s'assurer en quelque sorte que les façons de les poser étaient cohérentes, pertinentes, bien que différentes, nuancées voire divergentes dans leur forme. En effet, si les occupations des conseillers, les buts poursuivis, rapportés par des mini-récits d'expérience montre des similitudes, les actions conduites manifestent des préoccupations étroitement liées aux contextes de l'interaction avec un ou des agriculteurs.

---

<sup>7</sup> L'auteur définit une « situation de gestion » chaque fois qu'à un ensemble d'activités en interactions est associée l'idée d'activité collective, de résultat faisant l'objet d'un jugement, et que des agents sont engagés dans la situation de gestion lorsqu'ils se reconnaissent comme participants à des degrés divers à la production du résultat.

### **Extrait d'une réunion dans un Bassin d'Alimentation de Captage : quand s'installe l'incompréhension**

- C1. « Dans la nouvelle réglementation imposée par la mise en oeuvre des bassins d'alimentation de captage, le diagnostic (...) je peux vous en faire la preuve, il faut réduire drastiquement les intrants] ...
- Nous on le fait déjà, on a déjà réduit les intrants ...
- C1. Eh bien je veux bien vous croire. Est-ce que l'un d'entre vous accepterait [qu'on fasse le diagnostic] sur une de ses parcelles ?
- Vous allez nous contrôler !
- C1. Mais nous c'est parce vous ne savez pas les connaissances de ....
- Vous mettez en cause les connaissances des agriculteurs ? Pourtant vous devez bien vous tromper aussi ! (...)

Dans cet extrait, qui donne à voir une certaine rudesse de ton, le conseiller peine à trouver les mots avec des agriculteurs. Débriefant la séquence observée durant les séances de mise en récit de l'expérience, il souligne que sa préoccupation est de faciliter le diagnostic et qu'il estime avoir les outils pour les aider. Et moins les agriculteurs sont attentifs à son message, plus son occupation va se crispier sur ce qu'il avait prévu de leur proposer, alors même qu'ils ne veulent pas à ce stade en entendre parler. Par delà la lecture de ces quelques lignes, et au-delà des oppositions faciles entre le conseiller et les agriculteurs, il nous apparaît que s'y confrontent des manières de connaître et de donner un statut aux connaissances et en particulier aux connaissances agronomiques.

Notre dispositif a joué une fonction de déplacement de l'objet d'analyse des conseillers, du problème agronomique posé par un agriculteur demandeur, à celui de leur propre relation à cette demande et a ouvert la perspective suivante : si les nouvelles pratiques culturales ne peuvent faire l'objet de préconisations rationnelles du fait de l'instabilité des savoirs dans le domaine, alors il convient de construire localement dans l'interaction avec l'exploitant des réponses intermédiaires à des questions incomplètes. Cette visée fait peser sur le conseiller, sur le conseil, la qualité de l'interaction avec l'agriculteur, dont il est amené à comprendre moins les contraintes objectives de la production, que la façon dont ce dernier construit son cadre de contraintes et de ressources. A cet égard, la logique d'échange au cours des sessions a conduit les conseillers à une double nécessité : d'abord de soumettre leur pratique à la toise d'autres modèles d'action, de mettre ensuite leur pensée sur l'action à l'épreuve de l'énonciation face au groupe. A cette occasion, nous dirions que le groupe de conseillers est ainsi passé dans un cadre qui ressemble à ce que Dubost (1990) appelle une supervision de l'activité.

Les tâches prescrites ainsi que le cadre et les régulations associées ont instauré un espace sécurisant tant pour les prises de parole, que pour d'autres risques de disqualification. En installant la possibilité d'une intelligibilité partagée entre pairs et entre chercheurs et en ouvrant à chacun la possibilité de donner du sens à ce qui se dit ou pas, l'intervention a contribué à bousculer une « structuration normative » (Joseph, 2002) des conseillers fondée sur un mode dominant d'apport de réponses à des questions liées la conduite des cultures à un moment donné de l'année. En soit c'est une condition et un produit de notre intervention.

## **4.2 Les théorisations de l'activité de conseil**

Notre intervention repose sur la construction d'un rapport dialectique avec l'expérience des conseillers: en la convoquant, elle renforce la caractéristique de continuité qui la fonde ; mais au prétexte des mutations agronomiques, elle dramatise les ruptures de l'expérience du conseil comme objet d'analyse, interrogeant ainsi la qualité de l'expérience.

Ainsi, le cadre fixé concoure-t-il à des formes de théorisations de l'activité de conseil. Par théorisation, nous entendons ici les tentatives singulières à chacun conseiller, de présenter un ensemble de connaissances comme donnant l'explication complète d'un certain nombre de faits. Et c'est précisément ces théorisations singulières qui ont permis de pointer quelques différences significatives dans les pratiques.

#### *a) Nommer ce qui fait conseil*

En premier lieu, les participants ont fortement distingué une démarche fonctionnelle centrée sur des données stables, appuyée par la volonté de *faire la preuve* par la technique, d'une démarche inductive de coach maïeuticien dans laquelle la *coopération* entre acteurs, la volonté de faire émerger les connaissances des agriculteurs et de construire ensemble une compréhension des situations est première. Cette opposition simple, mais franche, entre deux pratiques s'est d'abord exprimée comme inhérente à des expériences non homogènes : lieux, cultures, agriculteurs différents l'expliquent. Puis, le travail d'analyse a conduit à développer plusieurs arguments :

- la demande de l'agriculteur d'une réponse met le conseiller en situation de faire la preuve
- le risque pour la crédibilité de la Chambre de ne pas satisfaire une demande qui conduit à accepter le rôle tel que l'agriculteur le construit
- l'inscription du conseil dans des pratiques installées d'interaction avec les agriculteurs à travers ce fameux « tour de plaine » qui présente un caractère d'ordalie : on n'a le droit de porter de jugement qu'autorisé, i.e. en passant par l'épreuve des éléments<sup>8</sup>...

L'idée que ces dimensions différentes sont structurantes de l'action de conseil a émergé des discussions et a conduit à repérer des formats de l'action en termes de « répertoires d'action<sup>9</sup> ». Ces répertoires ont été nommés, définis et reliés aux rôles tenus : l'entonnoir, répertoire dans lequel le conseiller a construit les problèmes qui sont à traiter à ce moment là dans les cultures et apporte les connaissances pour les résoudre à partir de références scientifiques et techniques. La coopération, répertoire qui implique de travailler ensemble à la construction des problèmes et des solutions à partir de la mobilisation de l'expérience des uns et des autres au sein d'un groupe. Ce ne sont que des exemples !

En les désignant, les distinguant, il est alors possible de faire apparaître ces dimensions qui les fondent et les distinguent. Ainsi, ces répertoires mobilisent les mêmes ingrédients de la relation de conseil, mais recomposés différemment selon la posture du conseiller d'une part et d'autre part selon l'horizon d'attente des agriculteurs. Ils sont une façon synthétique de nommer la façon dont le conseiller organise les dynamiques cognitives et interactionnelles dans l'espace-temps d'une situation de conseil. Ils renvoient à une mobilisation, structurée dans le temps, de buts à atteindre et de ressources à mettre en oeuvre (matérielle comme un tableau blanc ou un champ ou une plante malade, cognitives comme les résultats des essais présentés dans un power point ou comme l'usage d'une expérience d'un des agriculteurs du groupe, sociales comme la dynamique au sein du groupe...). Les conseillers prennent alors conscience que les répertoires organisent pour partie, leurs pratiques dans des situations nouvelles en référence à ce qu'ils sont dans des situations routinières et identifient les

---

<sup>8</sup> Pour Duclos (Œuvres, 1820, T1, Paris, Belin p. 301), l'ordalie est au Moyen-Age, une épreuve judiciaire usitée qui tranche l'incertitude d'un jugement.

<sup>9</sup> Les différents moyens d'action auxquels chaque conseiller recourt pour atteindre des buts communs, composent un répertoire ; il tend toutefois à agir dans le cadre limité de ce qu'ils connaît et de ce qui lui est permis. Comme nombre de professionnels, il inscrit son action sur la base des formes existantes, et peine souvent à tirer parti de nouvelles possibilités ouvertes. Ainsi, il n'invente pas un répertoire, il l'interprète.

traductions qu'il pourrait être nécessaire d'opérer pour éviter certaines perturbations qu'ils vivent dans ces nouvelles situations.

Les échanges sur les répertoires permettent aussi d'aller au-delà de leur simple identification et dénomination pour engager un débat sur ce qu'est le métier. Cet extrait des débats entre conseillers au cours de l'échange sur une expérience de l'un d'entre eux le montre bien :

**Extrait des échanges entre conseillers au sein de notre dispositif d'intervention didactique (no 2008) :  
aller vers un conseil en production intégrée c'est quoi au juste ?**

- A : « ce qui fait bizarre, c'est j'ai appliqué le protocole. Pour moi c'est une démarche
- B : Il y a ambiguïté entre protocole, démarche, méthode. Si on dit qu'il y a co-construction autour de moins de travail, plus de santé, c'est alors une méthode...
- F : c'est un inventaire de solutions agronomiques,
- B : au « service d'une démarche » (B)
- E : moi c'est pas un protocole, c'est des règles de décision; même sur les termes, on n'est pas d'accord entre nous.
- F : nous on a conçu des systèmes qui créent des problèmes, comme colza / blé/ orge comme rotation, donc nous ne poursuivons pas dans cette voie »
- E : si on veut faire de la Production Intégrée ? Il faut au moins faire respecter un minimum; or ce minimum est difficile à atteindre – ex : les rendements sur les 5 dernières années. Une démarche d'accord, mais il faut aussi du concret. Ce n'est pas un truc, sinon, il n'y a rien !
- A : Ce sont des systèmes avec moins de phyto, moins d'azote. L'intégré, c'est pas normé, c'est relatif ; ce sont des points de repères : c'est ce vers quoi il faut tendre...
- C : Mais, alors il manque peut-être l'esprit... ?
- A : comment faire avec l'agriculteur?
- E : le risque c'est qu'on ne fait plus rien ! L'agri est dans l'esprit, mais ... »

D'emblée trois acceptations, opératoires pour « aller vers » la production intégrée (PI), s'expliquent dans les discussions : mobiliser une méthode pour l'un, une démarche pour l'autre, un protocole pour un troisième. S'ajoute à cette incertitude, des propositions construites dans le rapport à la pratique sur ce qu'est cette PI : « inventaire de solutions agronomiques », « points de repères » ou « règles de décision » ? Ces propositions sont des croyances<sup>10</sup>. Enfin, l'activité même est discutée : est-ce de « faire respecter un minimum ? », est-ce porter « l'esprit » (de la PI ; ndr) ? Mais au-delà, c'est aussi le métier qui s'invite, car les conceptions de la PI, prétextes à controverse, mobilisent d'un seul tenant les pratiques et leur objet. Théoriser l'activité de conseil, c'est aussi revenir sur ce qui fait le métier.

*b) Distinguer des manières de tenir conseil*

La tâche que nous avons prescrite *d'aller au champ* en période d'inter-culture, période que les conseillers considèrent *a priori* comme une période « où il n'y a rien à voir », et de leur demander ensuite de discuter ensemble de ce qu'ils ont vu, des dimensions qu'ils ont pu repérer pour faire un diagnostic au champ, les a conduit à distinguer dans les manières de tenir conseil, le *chaud* du *froid*. La situation chaude, est celle qui voit le conseiller confronté à une demande pressante de réponse immédiate, voire à l'urgence effective de questions d'agriculteurs démunis devant une prise de décision (ex : je traite contre les méligèthes ou pas ?). La situation dite « à froid » est une situation d'élaboration commune, rendue possible par l'anticipation de l'exploitant, ou créée par le conseiller qui, en résistant à une demande d'action, déplace cette dernière vers la construction du problème qui la sous-tend. On change

<sup>10</sup> Nous entendons par croyance, des états mentaux et faits sociaux, mais les croyances relèvent aussi d'une attitude propositionnelle : involontaires, elles visent la vérité et reposent donc sur des données ou preuves qui les justifient et de ce fait ont des degrés; elles sont soumises à un idéal d'intégration rationnelle et à ce titre souvent indépendantes du contexte.

alors de degré dans l'anticipation. Il ne s'agit plus seulement d'anticiper une action, mais de concevoir des scénarios, de dessiner des stratégies et de prendre des décisions. Par exemple, l'extrait ci-dessous montre comment le conseiller anticipe avec l'agriculteur à propos de pratiques culturales à mettre en place dans le temps, non seulement d'une campagne, mais également de successions de cultures sur plusieurs années.

**Extrait d'une réunion entre un conseiller et un agriculteur discuté entre les conseillers au sein de notre dispositif d'intervention didactique (novembre 2008) : dilemme sur le choix d'une rotation**

A : Une orge de printemps, ou des foin, on commence encore avec un maïs.

C2 : Ah ben ouais ou encore un maïs, il vaudrait mieux qu'on fasse ça, et derrière un blé ça voudrait dire qu'il faudrait qu'on fasse... Je l'avais noté ça l'autre fois.

A : On peut faire... nous on fait l'orge finalement, nous on fait l'orge, sinon on peut faire des pois ou l'orge de printemps non ? Qu'est-ce que tu penses ?

C2 : Eh ben comme tu veux.

C2 : Donc si t'as... donc maïs-maïs et puis t'as blé-blé. Donc ça c'est récolte 2007. Donc après, donc là on se cale sur 4 cultures. Et donc, parmi ce qui avait été proposé, toi t'es plutôt sur de l'orge de printemps, derrière les maïs, hein ?

A : Ouais. Je ne sais pas si on arrive à bien faire ça au printemps mais bon. Tu me le conseilles non ? Au niveau des (non audible) ?

C2 : Ouais, je ne sais pas. C'est vrai qu'il ne s'en fait pas beaucoup par ici. Je ne sais pas.

A : Ben à X...t, ils l'ont fait mais à l'automne.

C2 : Y en a qui en ont fait là autour à l'automne ?

A : Oui, le gars à X... il l'a fait à l'automne, même c'est super beau cette année. Mais moi... il laboure, moi je vais pas labourer. Je vais pas semer à l'automne hein.

C2 : Après ça non, c'est ce qu'on avait noté.

A : Nous, à l'automne, on peut pas semer sans labour.

C2 : Mmm. Donc ça voudrait dire qu'on part sur la rotation maïs-orge de printemps-colza-blé. C'est ça (...)  
hein ?

A : Ouais, ouais. Parce que les pois, tes pois... tu vois pas non plus des pois. Si tu dis tu vois pas beaucoup d'orge, tu vois pas beaucoup de pois non plus.

C2 : Non. Moi je préférerais des pois parce que...au niveau du bilan énergétique de la rotation c'est mieux, ça ramène de l'azote, entre autres pour ton colza. En terme de conditions de semis, que ce soit une orge de printemps ou un pois, c'est pareil. Faut que le sol soit... Après toi, faut... ton orge toi faut qu'elle parte...

Le problème est ainsi déconstruit et les alternatives de solutions sont apportées, non par des recettes pré-pensées, mais par des raisonnements d'anticipation. Ce qui est possible dans le face à face ne l'est pas toujours dans les échanges avec un groupe. Dans ce cas en effet, les attentes sont portées par la dynamique du groupe et il est plus difficile au conseiller de différer une réponse attendue, tant le rapport de face (Goffman, 1967) est puissant, ce qu'exprime l'extrait suivant.

**Récit d'un conseiller dans notre dispositif d'intervention didactique (nov. 2008) :  
retrouver le fil de l'action de conseil**

C3 : « J'étais dans le tour de plaine, on parlait technique et tout d'un coup la question tombe sur l'avenir des avertissements agricoles. ... Nous [ndr : la Chambre] on va mettre en place une communication là-dessus (...) en tant qu'agent technique déjà je ne sais pas ce que j'ai le droit de dire .... Là moi j'étais pas à l'aise et après j'ai ramé pour revenir dans le sujet »

Ce constat a conduit les participants à découpler les répertoires d'action précédemment évoqués des conseillers qui les pratiquent, pour les croiser avec des situations-types de l'exercice de conseiller agricole. Alors que le conseiller prévoit un conseil « à froid », il peut être rattrapé par une question chaude du moment, qui vient percuter le répertoire adopté.

Chaud, froid sont des mots nés de la confrontation au sein du groupe, qui désignent un éprouvé de l'expérience, proposés et repris dans le groupe. Ils proposent un début de qualification et de catégorisation des situations qui ont émergé au cours des récits.

*c) Opérer un déplacement de la place de la technique dans les représentations du conseil*

L'évocation, et la comparaison d'un conseil dit « en conventionnel » et dit « en production intégrée » : ont mis à jour que la technique agronomique est la une modalité structurante de l'activité et comme son objet. Ce constat a ouvert la réflexion sur l'accompagnement des agriculteurs dans les deux paradigmes<sup>11</sup> d' dès lors e l'intégré et du conventionnel, face auxquels les techniques de l'activité de conseil et ses spécificités et peuvent ainsi être ont pu être repensées pour produire un argumentaire. Comment argumenter sur le retard de la date de semis en blé face aux résistances qu'ils ressentent de la part des agriculteurs ? Comment faire passer l'idée qu'il n'y a pas de seuil de traitement dans l'absolu mais selon la gamme possible des risques (pour la santé, l'environnement, selon le type de rotation de cultures mis en place, etc..) ? En formulant ces questions et en dégagant un argumentaire, l'idée émerge qu'il s'agit au fond d'élargir l'espace de formulation du problème plutôt que de produire une solution à un problème. Il s'agit aussi d'embarquer dans l'argumentation ce qui peut aider l'agriculteur à prendre le risque d'un changement en discutant avec lui des solutions de rattrapage, en lui proposant d'expérimenter sur une bande non traitée pour voir ce que cela peut signifier. Ainsi le registre sur lequel se déploie la place de la technique se trouve enrichi pour apporter la preuve qu'il est possible de formuler autrement le problème et d'envisager des solutions pour la conduite des cultures. à faire évoluer leurs dates de semis de blé (en les retardant) montre qu'ils déploient alors des registres variés visant à faire ressortir touchent à des questions d'organisation du travail la gestion du risque nouveaux registres d'arguments touchant à la fois à l'organisation du travail,

Ainsi, on peut avancer que la formation a permis aux conseillers de tirer les leçons de leur expérience, non seulement quand aux aspects productifs et opérationnels

### **4.3 Des attentes fortes vis à vis de la tutelle**

Le dispositif a enfin permet de pointer la question des rapports de la Chambre d'Agriculture aux évolutions du métier et à l'organisation du travail en PI. Le consensus autour de l'agriculture conventionnelle est mis à mal par les décisions politiques concernant l'environnement, les réglementations qui en découlent, par les explorations, tant par des agriculteurs que par des scientifiques d'autres formes d'agriculture et leur traduction dans des injonctions faites parfois aux conseillers de conseiller autrement. Cependant ce consensus résiste comme l'ont montré les comparaisons entre conseillers sur l'usage d'outils et d'indicateurs dans la conduite de leur activité. Les outils mobilisés sont le résultat en usage du consensus dominant. Par exemple le « bilan azoté » qui sert à raisonne les apports d'azote. Mais les seuils pour raisonner sont construits en privilégiant un indicateur comme le rendement de la culture, et non les fuites d'azote dans le milieu (air, eau). Certains conseillers ne l'avaient jamais décodé comme tel. Les échanges ont permis de poser que d'autres formes de savoirs apparaissent, encore non avérées et faisant l'objet de débats à tous les niveaux décisionnels. Dans cette incertitude, les pratiques des conseillers usant d'outils qui parfois ne remplissent plus leur fonction, s'expriment dans des tâches discrétionnaires. Les théorisations locales qui en sont issues questionnent la prégnance du paradigme dominant. La (re)construction des outils et indicateurs de l'intervention-conseil, les références mobilisées

---

<sup>11</sup> Consensus provisoire qui permet le développement d'une période d'accumulation de savoirs avérés, sans perte d'énergie dans des discussions sur les principes (Kuhn, 199)

sont autant de nœuds qui en témoignent. Existe ainsi un flou sur les moyens mobilisables pour exercer le métier de conseiller dans un cadre renouvelé par l'injonction de conseiller autrement. Mais, pour les conseillers, reconnaître l'apparition d'un nouveau régime d'exercice du métier en lien à la production intégrée, c'est aussi formuler des attentes de garantie et d'assurance. Trois voies sont dessinées lors des échanges. Tout d'abord, ils évoquent le besoin d'un mandat clarifié, qui permettrait ainsi de donner une garantie permettant au conseiller d'aller vers un conseil nouveau même s'il se trouve parfois encombré de tâches multiples tout en étant démuné quant à la connaissance suffisante des leviers d'action en production intégrée. L'expression d'une demande de soutien de la part des responsables des Chambres, administratifs et professionnels, laisse entendre la nécessité d'une parole officielle sur le sens de l'action en PI et sur la compétence, la légitimité du conseiller à intervenir dans ce nouveau contexte. Ensuite, ils soulèvent des questions touchant à la coordination entre les services au sein de la Chambre pour assurer le service en production intégrée (ainsi, par exemple : le diagnostic est assuré par un service, le travail d'accompagnement de l'agriculteur par un autre dans le cas des Bassins d'Alimentation de Captage). Il y a peu ou pas de connaissances respectives du travail des uns et des autres, ni de relations organisées. Enfin, faire son métier suppose pour les conseillers de penser plus globalement l'intervention de la Chambre dans une pluralité d'acteurs et pas seulement celle du conseiller. C'est bien le monde de l'intervention et de ses acteurs, la façon de s'y positionner qui se trouve ici questionner et, à travers cela, la façon dont la Chambre conçoit des « *dispositifs* » dans lequel le conseiller aurait une place et un rôle mais dont il n'aurait pas à porter seul la responsabilité. Cette attente conduit à une théorisation des rapports entre des situations de gestion (Girin, op.cit.) et les dispositifs conçus pour les traiter. L'évolution du métier vu initialement comme l'accompagnement technique de l'agriculteur, trouve une concrétisation dans ces dispositifs qui modifient la relation instituée du conseiller avec « ses » agriculteurs.

## **Conclusion**

La dynamique collective est, dans cette intervention didactique comme dans d'autres, une des conditions pour que chacun des participants soit incité à valoriser positivement ses préférences personnelles et pour que le collectif puisse se doter d'un projet crédible. Les conseillers ont l'habitude de travailler ensemble dans le cadre de réunions techniques. A cette occasion, ils s'évaluent, s'apprécient (ou non) le plus souvent en fonction du niveau de maîtrise technique et développent entre eux et avec les agriculteurs des pratiques en relation avec la maîtrise de la technique. Dans tout travail collectif, ils s'interpellent donc à partir de ce critère. Or, dans le dispositif qui concrétise notre intervention, la mobilisation collective sur le métier de ces acteurs s'est transformée. Notre dispositif crée un espace au sein duquel, comme le dit G. Bajoit (2003), les échanges, par des processus d'explicitation, de complexification, d'escalade et d'évaluation permettent que « l'homme en bouillant, change les conditions de son ébullition » ! En proposant aux conseillers de produire des récits d'expérience, ils sont conduits à expliciter, clarifier, donner de la visibilité à ce qui fait leur activité et à interpellier leurs pairs dans « une arène sociale ». Chacun cherche à se légitimer et plus ou moins à « mystifier ». Les autres ne sont jamais tout à fait dupes et du coup le dévoilement oblige à clarifier les frontières des groupes et ce mouvement augmente parfois les liens de solidarité, mais produit aussi un questionnement qui en fait surgir d'autres, en mettant en présence de nouveaux acteurs, de nouveaux alliés et de nouveaux adversaires, complexifiant ainsi ce qui semblait simple au départ. Dans ce mouvement, les participants s'engagent toujours davantage dans les échanges qui se chargent alors d'affectivité, dans lesquels peuvent apparaître une compétition et des contradictions provoquant une sorte



d'escalade comme le montrent certains verbatim présentés, et des formes d'évaluation réciproques sans pour autant conduire à des jugements, mais plutôt à une meilleure appréhension de ce qui unit ou distingue les uns et les autres au sein du collectif, suscitant d'ailleurs, ici ou là de nouveaux liens entre les participants<sup>12</sup>.

Ainsi, l'intervention proposée a offert aux conseillers une occasion de rupture avec les réunions techniques qu'ils ont d'habitude entre eux, elle a créé, ce que Joseph (2002) nomme une unité organisationnelle avec des limites et des frontières perceptives qui la constituent comme événement, une emprise cognitive et affective qui s'exerce sur tous les participants, une organisation interne en séquences. En proposant de donner une large place au récit de l'expérience, elle a permis à chaque conseiller de raconter ce qu'il a fait et vécu en situation, et comme le dit E. Goffmann (1974) d'user de sa capacité à représenter dramatiquement une expérience. C'est un pouvoir dont tout acteur se saisit volontiers pour adapter le vocabulaire qui convient à la description qu'il entreprend. Il manipule, joue avec les catégories. Ce faisant, il demande aux participants de se regarder agir dans ce miroir qu'il leur propose. Dans le fait de raconter, le conseiller apprend également à contextualiser et à rendre compte, et comme le disent Boltanski et Thevenot (1991), fait de ce récit à la fois une épreuve de justesse et un impératif de justification. En plaçant la justification à la convenance du locuteur, en formalisant l'expérience dans le langage qui convient, il est alors possible de faire émerger des controverses sur le pourquoi et le comment des faits relatés (Joseph, 2002).

L'intervention ne se contente cependant pas d'offrir ce moment de rupture avec les réunions techniques. Elle propose aussi aux conseillers des façons de construire un récit attaché à l'activité dans une situation concrète, en l'étayant par des observations de ces situations et en proposant des questions pour mettre en forme l'expérience. De même elle oriente l'analyse de ces récits en cherchant à permettre aux conseillers de mettre en travail le triptyque « activité/situation/compétence. Il s'agit ainsi d'accompagner un double processus d'extériorisation, par la mise en mots d'une expérience, et d'appropriation ou réappropriation de cette expérience via l'échange avec les collègues et la construction d'un nouveau vocabulaire qui organise et reconstruit ce qui fait le métier. Ainsi, l'intervention a permis aux conseillers d'élaborer des nouvelles théorisations de leur activité, et ainsi a contribué à construire de nouvelles capacités à agir pour reprendre les termes de Rabardel (2005). Ces nouvelles capacités seront-elles suffisantes pour retrouver un pouvoir d'agir dans l'institution ? Entre ce qui s'élabore collectivement dans la mise à plat de différents répertoires d'action, dans l'identification de nouvelles ressources ou de nouvelles façons de mobiliser celles déjà là, et la réalisation effective en situation, il reste encore des apprentissages à faire. L'étayage est-il possible au sein du groupe lui-même, fort de ce qu'il a construit ensemble ? Faut-il aller au-delà de ce qui a été ouvert par ce dispositif que nous avons conçu ? Nous poursuivons ainsi le travail avec les conseillers à la fois pour saisir comment ils prennent appui sur ce qui a été construit ensemble dans le dispositif pour agir dans des situations nouvelles ou qu'ils jugent perturbées et en leur proposant un « vademecum », outil conçu pour aller de l'activité constructive à l'activité productive, quand le dispositif présenté ici a plutôt outillé le mouvement inverse.

*Remerciements : Nous remercions les conseillers des Chambres d'Agriculture de Bourgogne et d'Eure, d'Agro-Ressources-Territoire de Picardie qui ont participé à ce travail.*

## **Bibliographie**

---

<sup>12</sup> Ainsi, deux tandems ont émergé à l'issue de la formation-action, avec le souhait de réfléchir ensemble à la façon d'intervenir dans des situations de conseil jugées nouvelles et potentiellement problématiques.

- Bajoit, G. (2003). *Le changement social*. Paris : Armand Colin, Cursus.
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la justification, Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Bourgeois, E., Nizet, J. (1997). *Apprentissage et formation des adultes*. Paris : PUF.
- Boussard, V. , Mercier, D. , Tripier, P. (2004). *L'aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus*, Paris : CNRS Éditions.
- Clot, Y. ; Faïta, D. (2000). Genre et styles en analyse du travail : concepts et méthodes. *Travailler*, n°4, 7-42.
- Compagnone, C. ; Auricoste, C. ; Lémery, B. (2009). *Conseil et développement en agriculture*. Dijon : Educagri éditions.
- Dewey, J. (1955). *Liberté et culture*. Trad. Pierre Messiaen, Paris : Aubier.
- Dewey, J. (1947). *Expérience et éducation*. Paris : Bourrellet.
- Dubost, J. (1990). *L'intervention psychosociologique*. Paris : PUF.
- Garetta, M. (1999). Situation et objectivité. In L. Quéré et M. de Forne Eds) *La logique des situations*. Paris : éditions de l'EHESS
- Girin, J. (1983). *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, sous la direction de M. BERRY, CRG-École Polytechnique. Rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie".
- Goffmann, E. (1974). *Les cadres de l'expérience*. Paris : Minuit.
- Goffmann, E. (1967). *Les rites d'interaction*. Paris :Minuit.
- Guillot, M.N., Olry, P., Cerf, M. (2010). L'activité de conseil en grandes cultures : d'une épreuve à une autre. Communication au colloque de la SFER, Dijon : 14-15 octobre. [http://www.sfer.asso.fr/les\\_colloques2/conseiller\\_en\\_agriculture\\_acteurs\\_marches\\_mutations/actes\\_du\\_colloque](http://www.sfer.asso.fr/les_colloques2/conseiller_en_agriculture_acteurs_marches_mutations/actes_du_colloque)
- Joseph, I. (2002) *Erving Goffman et la microsociologie*. Paris : PUF Philosophies.
- Minvielle, Y. (1996). In Jean-Marie Barbier (Eds) *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris : PUF.
- Rabardel, P. (2005). Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir. In Rabardel P ; Pastré P (s/d) (2005) *Modèles du sujet pour la conception ; Dialectiques activité développement*. Toulouse : Octarès Editions.
- Rémy, J. , Lémery, B. , Brives, H. (2006). *Conseiller en agriculture*. Dijon : Educagri Editions.
- Schön D. A. (1996), *Le praticien réflexif*, Paris : éditions sociales.