Innovations Agronomiques 71 (2019), 367-383

CHANGER – Échanger entre conseillers sur les situations de travail pour accompagner les agriculteurs dans leurs transitions vers l'agroécologie

Omon B.[1], Cerf M.[2], Auricoste C.[3], Olry P.[4], Petit M-S.[5], Duhamel S.[6]

[1] IRD Chambres Agriculture normandes- rue des Rocquemonts F-14000 Caen

[2] INRA, UMR 1326 LISIS, CNRS, ESIEE Paris, INRA, UPEM, Université Paris-Est, F-77454 Marne-La-Vallée

[3] INRA UAR 1218 Département SAD, Site de Theix, F-63122 Saint-Genès-Champanelle

[4] UBFC- AgroSupDijon, EA7529, Formation et Apprentissages Professionnels, 26, Bld du Dr Petitjean, BP87999, F-21079 Dijon cedex

[5] Chambre régionale d'agriculture de Bourgogne - Franche-Comté, 1, rue des Coulots, F-21110 Bretenière

[6] Résolia-APCA 9 avenue Georges V, F- 75008 Paris

RMT Systèmes de culture innovants www.systemes-de-culture-innovants.org

Correspondance: bertrand.omon@normandie.chambagri.fr

Résumé

De nombreux défis : réduction des impacts négatifs, renforcement des effets positifs sur les écosystèmes, changement climatique, renchérissement du coût de l'énergie, impliquent des évolutions du métier d'agriculteur comme du métier de conseiller. Le projet CHANGER a testé l'intérêt et la faisabilité de dispositifs d'échanges entre conseillers au sein même de leur organisation. Ces dispositifs sont conçus pour leur permettre de développer une action efficace, et qui fait sens pour eux dans les situations d'accompagnement des agriculteurs visant le changement vers des pratiques et systèmes plus respectueux de l'environnement. Le projet met en évidence les dynamiques liées à la mise en place de ces dispositifs divers. Ces derniers partagent le souci de fonder les échanges sur les situations de travail et privilégient l'accès à l'activité en situation. C'est aussi ce point qui a organisé le travail avec des responsables de services de conseil et soutenu la proposition d'un module de formation dans l'enseignement supérieur.

Mots-clés : conseil en agronomie, analyse du travail en situation, apprentissage en situation de travail, développement des compétences, agroécologie

Abstract: CHANGE – Exchange between advisors on their job supported by work analysis in order to facilitate farmers' transition towards agroecology

Reduction of the negative impacts, strengthening of the positive effects on the ecosystems, the climate change and price increase of the energy cost: such challenges result in changes for farmers as well as for advisors. The project CHANGER was built to test and assess the feasibility of workplace learning through devices supporting advisors' exchanges on their profession. Such devices were designed to support them in developing an effective action which makes sense for them in new situations raised by the need for farmers to move towards more sustainable practices and systems. The project highlights the dynamics related to the performance of the tested devices. While these ones were diverse, they nevertheless all ground the exchanges on work analysis and enable the access to the activity performed

in real work situations. It is also this last point which was at the core of the work carried on with middle managers and which supports the proposal of a training session for young engineers.

Keywords: agronomic advice, work analysis, workplace learning, skill development, agroecology

Introduction

Mettre en œuvre une transition vers l'agro-écologie ne va pas de soi pour les agriculteur(rices)[1], mais accompagner ces derniers dans la transition ne va pas de soi non plus pour les conseillers[2] et les organisations de conseil. Les débats autour de l'évolution vers un conseil de transition (Blanchet et Dreyfus, 2013) ou un conseil, voire un accompagnement, stratégique mobilisent les organisations agricoles comme les pouvoirs publics. Au niveau des conseillers eux-mêmes, il n'est pas toujours évident de savoir quoi faire face à la multiplicité d'enjeux à intégrer qu'ils soient exprimés à travers des projets soutenus par les pouvoirs publics ou développés par des agriculteurs. Cela s'avère d'autant moins évident que cette évolution s'inscrit dans un contexte où toutes les organisations de conseil se réorganisent et revoient les modes de financement des services qu'elles proposent aux agriculteurs.

Une réponse classique pour accompagner le changement est de proposer des formations : formations pour apporter par exemple i) de nouvelles connaissances utiles pour conduire, concevoir, expérimenter, évaluer des systèmes agro-écologiques, ii) pour aborder les processus psycho-sociaux du changement, iii) pour proposer des méthodes et outils pour l'accompagnement, iv) pour renforcer les capacités d'animation et d'écoute active des conseillers. Cette réponse *via* la formation est largement présente dans les catalogues de nombreux organismes. Le RMT Systèmes de Culture innovants (SdCi) (https://www6.inra.fr/systemesdecultureinnovants) a également été pourvoyeur de formations sur les outils et méthodes produits dans le réseau. Force est de constater que les organisations ont une stratégie de développement des compétences très variables et que les formations ne sont pas toujours remplies. S'il y a moins de temps laissé ou pris pour se former en dehors de son lieu de travail, s'il est plus difficile de repérer dans ce qui est proposé ce qui correspond à son besoin, est-ce que la formation est la seule réponse pour accompagner les conseillers dans l'évolution de leur métier ? Comme cela est de plus en plus mis en avant dans les débats sur la formation continue, il existe d'autres pistes pour accompagner les évolutions dans le travail, dont l'apprentissage par et dans les situations de travail. Mais à quelles conditions les situations de travail sont-elles apprenantes ? Et comment s'assurer que les apprentissages en situation de travail répondent aux attentes multiformes d'évolution du métier, tant au niveau des conseillers, qu'à celui de leurs employeurs, des acteurs du territoire ou de leurs interlocuteurs privilégiés que sont les agriculteurs?

Dans le cadre du RMT SdCi, une première expérimentation, sous la forme d'une formation-action, s'est déroulée entre 2008 et 2011 pour répondre à ces questions (Guillot et al., 2013 ; Cerf et al., 2016) en prenant le parti de conduire avec les conseillers une analyse de leur travail. Concrètement cette expérimentation a réuni un collectif de conseillers et de chercheurs animé par une double préoccupation : i) permettre aux conseillers de retrouver du plaisir dans l'exercice de leur métier, ii) améliorer l'efficacité du travail qu'ils réalisent pour accompagner des agriculteurs dans le choix et la mise en œuvre de nouvelles pratiques plus respectueuses de l'environnement et performantes. Cette expérimentation s'est appuyée sur les apports de l'ergonomie de l'activité et de la didactique

[1] Dans la suite du texte, nous utilisons le masculin pour simplifier la lecture même s'il serait plus exact de maintenir systématiquement l'écriture inclusive.

[2] Dans la suite du texte nous utilisons le terme conseiller de façon générique même si cela recouvre des réalités qui vont d'une position très descendante et technique à une position d'accompagnement et de maïeutique même si le plus souvent les premiers sont qualifiés de techniciens, les derniers d'animateurs.

professionnelle[3] pour mettre au cœur des débats du collectif l'analyse du travail et des situations de travail. Cette analyse a été une ressource mobilisée collectivement et individuellement avec un double enjeu : (i) permettre aux conseillers de configurer et animer leurs rencontres avec les agriculteurs, en vue d'accompagner ces derniers dans une évolution de leurs façons de faire ; (ii) construire des repères utiles pour réaliser la mise en œuvre de ces rencontres et les évaluer. Une proposition de démarche a été mise en forme dans un guide méthodologique, l'Agroseil (RMT SdCi, 2018).

Le projet CHANGER a été conçu pour tester la généralisation de mise en place de tels collectifs d'échange dans les organismes de conseil et pour éclairer les possibilités et les conditions de réussite d'un déploiement d'une démarche d'analyse du travail et des situations de travail, à partir du guide Agroseil, comme élément central de ces échanges.

1. L'analyse du travail réel au centre des échanges entre conseillers pour soutenir les évolutions du conseil

Le conseil et l'animation sont des dimensions importantes de l'activité des organisations professionnelles agricoles. Les services de conseil agricole offrent ainsi aux agriculteurs une possibilité de dialogue avec quelqu'un de disponible, lorsque ces agriculteurs considèrent qu'une délibération est nécessaire pour prendre leur décision. De ce point de vue, le conseil est bien plus qu'un ensemble d'outils et de techniques. Il se définit comme une démarche par rapport à l'autre, par rapport au savoir à mobiliser dans la singularité radicale du projet d'un agriculteur. Souvent, on oppose l'expert à l'animateur pour souligner une différence de posture, le premier apportant ses connaissances scientifiques et techniques, le second cherchant à faire émerger des connaissances au sein d'un collectif sur la base des expériences de chaque participant. Néanmoins, cette dichotomie donne l'impression que dans un cas, il est fait fi des connaissances des agriculteurs, et dans l'autre des connaissances scientifiques et techniques. Est-ce bien cela qu'il s'agit d'exprimer ?

1.1 Expert versus animateur ou donner un conseil versus tenir conseil ?

Certains auteurs (Lhotellier, 2001 ; Guillot-Robert, 2015) proposent l'idée de **tenir conseil** pour parler de cette activité d'enquête conjointe sur l'objet du conseil et de délibération autour de cet objet. Cette activité doit permettre de fonder une décision et une action *ad hoc* qui a du sens pour celui qui la met en œuvre, e.g. l'agriculteur. Tenir conseil peut aussi prendre un sens plus « politique » lorsque les situations de délibération touchent à un bien partagé comme l'eau : ainsi, tenir conseil avec plusieurs agriculteurs pour entreprendre des changements de pratiques afin d'atteindre des objectifs de qualité de l'eau convoque des délibérations sur les conditions du " vivre ensemble " et sur les objectifs visés dans un territoire. C'est l'occasion de constater que le conseil est lié autant au traitement d'une question, d'un problème pratique ou agronomique, qu'à une coordination dans l'action[4] entre le conseiller et des agriculteurs et voire d'autres acteurs. Pour les conseillers, opérer ce passage du « donner » au « tenir » conseil, lors des rencontres avec les agriculteurs et autres acteurs, implique de s'approprier d'autres façons de penser et d'agir dans ces situations de travail, de repenser la façon d'articuler ses propres connaissances avec celles des agriculteurs. Alors pourquoi ne pas mener conjointement, entre conseillers, une enquête sur des façons de conseiller en situations réelles, les

[3] L'ergonomie de l'activité comme la didactique professionnelle font de l'analyse du travail réel leur point d'entrée l'une pour transformer les conditions et l'environnement de travail des personnes de façon à tenir ensemble efficacité de l'action, santé et développement des personnes au travail, l'autre pour construire des apprentissages fondés sur le réel des situations de travail et favoriser la construction de compétences en acte.

[4] La notion de coordination dans l'action renvoie au courant pragmatiste qui puise ses origines dans les travaux de Dewey et plus particulièrement aux travaux de Boltanski et Thévenot (1991).

saisir, les analyser et en comprendre les tenants et les aboutissants, les réussites ou les difficultés ? Comment travailler avec des collègues, imaginer des façons de rendre possibles et efficaces « l'enquête » conjointe et les délibérations avec les agriculteurs ou d'autres acteurs du territoire pour fonder une action qui a du sens et qui soit faisable pour et par les agriculteurs ?

1.2 Créer des espaces de discussion sur le travail : une nécessaire évolution au sein des organisations

L'Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) définit les espaces de discussion sur le travail comme « des espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes »[5]. Le développement de tels espaces est de plus en plus fréquent dans les entreprises comme la SNCF, EDF, la société des tunnels routiers, d'autant que la législation sur la qualité de vie au travail tend à instaurer l'importance d'espaces de discussion sur le travail (Van Belleghem, 2016). Les organismes de conseil agricole connaissent de profonds changements organisationnels et une évolution des attentes de leurs publics et bailleurs. Ainsi, les conditions de travail des conseillers évoluent et leurs responsables de proximité doivent envisager de nouvelles régulations (missions, offre, coordination entre équipes, etc.). Le postulat affirmé dans le projet Changer est qu'un véritable enjeu réside dans la création de dispositifs pérennes dans ces organisations pour soutenir les discussions sur le travail réel entre conseillers afin de leur permettre d'être à l'aise et efficaces dans leurs situations de travail et donnant la possibilité aux managers de prendre en compte le travail réel des conseillers dans leur propre travail organisationnel.

L'ergonomie de l'activité et la didactique professionnelle offrent un cadre pour penser ces dispositifs. L'ergonomie nous rappelle que les missions confiées aux salariés et les moyens donnés pour les remplir correspondent au travail prescrit, aux tâches attendues : c'est ce que l'organisation demande au salarié. Mais la tâche est différente de l'activité ou du travail réel qui sont « ce que cela demande » au salarié c'est-à-dire l'engagement de son corps, de sa subjectivité, de sa cognition dans l'action. Si l'écart ne peut être totalement réduit, les régulations que peut mettre en place le management devraient tenter de les réduire[6]. La didactique professionnelle, en mettant en avant que les situations de travail peuvent, sous certaines conditions, être source d'apprentissages permet, quant à elle, de penser la façon de donner accès aux situations de travail pour les rendre apprenantes de contenus souhaités et précisés.

2. Le projet CHANGER : une méthodologie pour apprendre et capitaliser chemin faisant sur les conditions de mise en place d'espaces de discussion sur le travail

Le projet CHANGER a regroupé une dizaine d'organisations de conseil réparties sur le territoire français. Au total, ce sont environ quatre-vingt conseillers, huit chefs de service de conseillers, un chef de projet, lui-même conseiller et 3 chercheurs (ergonomie, didactique professionnelle, formation des

[5] Ces espaces relèvent en partie des retours d'expérience organisés dans les entreprises ou des groupes d'échanges de pratiques. Mais ils en diffèrent par l'importance donnée à la prise en compte de la mise en œuvre effective de l'action et par une centration sur les conditions organisationnelles et sur la variabilité des conditions de leur opérationnalisation en situation réelle de travail.

[6] Pour comprendre la différence, il est possible de considérer l'écart entre la partition et la musique: la partition propose les codes et des règles mais la musique est d'une autre nature et il n'y a pas une interprétation idéale. La musique assume l'écart à la partition. De la même façon, c'est toujours l'interprétation qui fait valoir l'activité. Le chef d'orchestre (le manager de proximité) est là pour s'assurer d'une convergence des interprétations pour donner du sens et de l'harmonie.

adultes) qui ont été actifs pour faire vivre une dynamique collective, orientée par le souhait de contribuer à rendre possible des apprentissages par et dans les situations de travail. Dans CHANGER, les échanges ont pris place dans les différentes organisations : six dispositifs initiés par des chambres d'agriculture, un par le réseau des CIVAM, un par une coopérative, un entre animateurs d'aire d'alimentation de captage. Chacun de ces dispositifs a été animé par un collègue des conseillers. Celui-ci acceptait d'assumer au moins provisoirement, un rôle particulier d'animation. Ce rôle s'est élargi à la conception de cas supports, d'observations, de modalités de travail du collectif. Ces conseillers ont progressivement été désignés par le terme de « concepteur-animateur » de dispositifs d'échanges entre pairs (DEEP).

2.1 Un projet basé sur une « cascade » de rencontres

Le projet s'est organisé en plusieurs « cercles » de rencontres :

i) Le premier est bien sûr celui des rencontres entre un ou des conseillers et des agriculteurs pour accompagner ces derniers dans leur changement de pratiques. L'accès à ces cercles est rendu possible par le récit outillé[7].

ii) Ces rencontres au niveau de chaque organisation servent de matériau de travail dans un deuxième cercle : celui des échanges entre conseillers à propos de ce qu'ils font, réussissent, voudraient parvenir à faire, quand ils travaillent avec les agriculteurs. C'est là que se discute le métier. La dynamique s'organise dans les allers-retours entre les échanges, des temps d'expériences collectifs et les expériences faites par les uns les autres avec les collectifs d'agriculteurs qu'ils animent. Elle se construit aussi chemin faisant dans les interactions au sein du collectif et avec l'organisation. Un a priori du groupe de pilotage de CHANGER est que de tels dispositifs d'échange entre conseillers se conçoivent et se mettent en œuvre sans intervention directe des chercheurs à ce niveau ou celui qui précède. Ainsi, la dynamique mise en œuvre a fait l'objet d'un traçage via différents supports par les « concepteurs-animateurs» qui assurent la continuité d'un dispositif d'échange entre pairs (DEEP)[8]

iii) Cette dynamique est à son tour au cœur des échanges d'un troisième cercle : celui qui réunit l'ensemble des « concepteurs-animateurs », les chercheurs et le chef de projet. I s'agit de permettre aux animateurs de dispositifs de partager, ce qui a été réalisé, réussi, ce qui reste difficile, ce qui pourrait être fait dans la suite.

iv) Enfin un dernier cercle organise un débat entre chefs de service au sujet de leur propre travail d'organisation d'un service où le métier de conseiller est en débat. À cela, s'ajoute, à la fin du projet, le cercle des personnes mobilisées pour contribuer au déploiement de tels dispositifs dès lors qu'ils ont fait la preuve de leur intérêt comme nous l'illustrerons plus loin.

La réussite de ce processus en « cascade » repose sur les dispositions des uns et des autres à « parler du travail réel » mais aussi sur un important effort de traçage : des situations évoquées par les conseillers, de la façon d'organiser le travail entre pairs dans les dispositifs d'échange, de la façon dont les concepteurs-animateurs partagent leurs questionnements, expériences, projets d'animation, de la façon dont les chefs de service appréhendent, organisent, accompagnent le travail des conseillers. Si l'équipe d'animation du projet a pris sa part, les concepteurs-animateurs voire les conseillers et les

[7] L'outil utilisé dans les dispositifs pour permettre aux conseillers de mettre en récit leur activité réelle en situation de travail est l'Agroseil. Parallèlement, les chercheurs ont parfois été présents lors de ces rencontres, mais en restant dans une position d'observation.

[8] Le dispositif bourguignon a fait l'objet d'une observation plus complète par une doctorante, S. Duhamel (UMR LISIS).

chefs de service, ont été impliqués dans la production de ces traces sur lesquelles il est alors possible de revenir :

- pour en faire un matériau de recherche d'une analyse des conditions d'apprentissage dans et sur les situations de travail et de ses effets sur les personnes ;
- pour donner à chaque conseiller, chef de service, concepteur-animateur, une meilleure appréhension de la façon dont les débats sur le travail permettent de re-normaliser collectivement le métier de conseiller, et de faire évoluer ses propres façons de travailler à tous les niveaux.

Les traces sont ainsi capitalisées dans des formats construits au fil du projet (voir site du RMT SdCi). Elles peuvent être remobilisées par les participants mais aussi inspirer d'autres dispositifs.

2.2 Une entrée par les situations de travail

Classiquement, les situations de conseil sont distinguées à partir de l'objet du conseil (agronomique, élevage, d'entreprise), des méthodes mises en œuvre pour traiter de cet objet (tour de plaine, réunion morte saison, atelier de conception, diagnostic de territoire…) ou encore de l'offre de service proposée par la structure (conseil technique en saison, conseil stratégique, conseil à l'installation, etc.) à une diversité de publics (agriculteur individuel, groupe, collectivité, etc.). Ainsi, les situations sont qualifiées avant tout par des objets, des méthodes, une offre. Dans le projet CHANGER, ces distinctions ne sont pas premières. Il s'agit d'abord d'arriver à qualifier les dimensions essentielles dans chaque situation vécue pour efficacement parvenir à y « tenir conseil » ce qui peut nécessiter d'imaginer de nouveaux cadrages pour réussir les délibérations et l'enquête conjointe au cœur de la coordination dans l'action entre conseiller, agriculteurs, et d'autres partenaires éventuels sur le territoire.

Le projet CHANGER a été l'occasion de constituer des espaces de débats sur le métier du conseiller fondés sur l'approche des situations de travail. Dans ces espaces, il s'agit, pour un conseiller, de documenter son activité, les situations rencontrées, de les mettre en mot et en forme dans des supports pour les donner à voir aux autres et les rendre discutables. Axer les échanges sur les situations, c'est privilégier une unité d'analyse qui donne accès au travail de deux façons : i) en permettant de pointer les ajustements réalisés par les conseillers face à la variabilité des situations réelles pour garantir la réussite, la coordination dans l'action avec leurs interlocuteurs. Les échanges sont alors l'occasion de s'interroger sur de nouvelles façons de réaliser le travail que chacun peut décider ensuite d'éprouver ou non dans des situations qu'il rencontre ; ii) en travaillant les liens entre les situations rencontrées par un conseiller pour en faire émerger tant le sens que la temporalité de l'activité. Ce faisant, les échanges sont l'occasion de mettre en débat le métier, ses normes, ses variantes et de partager cela dans le collectif de pairs voire dans l'organisation. Ils permettent enfin de réfléchir collectivement sur les conditions qui rendent utiles ces échanges afin qu'ils permettent aux différents participants d'évoluer, à leur rythme.

3. Ce que nous avons appris sur la mise en place d'espaces de discussion sur le travail dans des organisations de conseil

Dans de nombreuses entreprises, la mise en place d'espaces de discussion sur le travail vise d'abord à améliorer les procédures, la gestion des risques pour les personnes et les installations, et plus globalement à produire des régulations du travail qui garantissent à la fois l'efficacité et la santé des personnes. Les espaces de discussion mis en place grâce au projet CHANGER ont aussi l'ambition de contribuer au travail d'organisation propre aux chefs de service en charge du déploiement des activités de conseil mais en se focalisant avec eux sur les enjeux de développement des compétences. Néanmoins, les espaces créés sont aussi, et peut-être avant tout, destinés à soutenir les conseillers dans le développement d'une action efficace d'accompagnement du changement des agriculteurs vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement. Un conseiller auquel il est demandé de changer

n'emboite pas directement le pas de cette demande. Il la confronte à ce que son organisation autorise, aux attentes des agriculteurs qu'il suit, à ce qu'il tient pour vrai, à ce qu'il est. Ainsi, les DEEP doivent à la fois : (i) initier puis soutenir un changement de façons de faire (dimension technique) comme des modes d'orientation de l'action (dimension cognitive) et (ii) permettre un débat professionnel (dimension socio-organisationnelle). Ce soutien s'opère en considérant d'abord le déjà-là, i.e. ce que les conseillers ont déjà pensé, réfléchi, voire mis en place avec les agriculteurs qu'ils suivent, ou à partir de ce que leur organisation leur propose. Il s'inscrit dans le temps long, en proximité avec ce que les conseillers s'autorisent à expérimenter avec les agriculteurs qu'ils accompagnent dans la diversité de leurs trajectoires et missions. Ce soutien s'exprime aussi à travers les débats de métier et de dilemmes liés à leur éthos professionnel[9]: Que serait un *ethos de travail agro-écologique* ? En quoi celui-ci bouscule les valeurs, attitudes et croyances à partir desquelles chaque conseiller définit, façonne sa manière de faire compte tenu de ce qu'il juge bon, juste, vrai et désirable pour les agriculteurs et pour lui-même ?

Dans ce qui suit, nous présentons les principaux résultats du projet, en mettant en lumière, d'une part, les invariants que nous avons pu dégager au-delà de la diversité des DEEP mis en place, de la diversité des concepteurs-animateurs et conseillers impliqués, d'autre part, nous illustrons cela à partir de quelques exemples.

3.1 Devenir concepteur-animateur d'un dispositif « CHANGER »

Pour les 10 « concepteurs-animateurs », la prise de risque dans le cadre du projet a été forte : tout en poursuivant leurs activités « au quotidien », ils ont dû construire chemin faisant ce rôle à l'interface entre l'organisation et le collectif des conseillers ; l'exercer en apprenant à mobiliser l'analyse du travail et des situations de travail ; enfin, soutenir les individus et le collectif dans l'exploration de nouvelles façons de configurer et d'animer des rencontres avec des agriculteurs afin de les accompagner dans leurs changements vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement[10]. Au-delà, ils ont permis à leurs collègues de s'approprier la démarche d'analyse du travail pour construire un langage commun permettant à la fois (i) d'instruire les débats sur les façons d'exercer le métier et (ii) de rendre possible pour chacun l'évaluation et l'amélioration éventuelle de ce qu'il fait avec les agriculteurs pour les accompagner. Ils ont développé des capacités à être concepteur des DEEP grâce à la durée de l'apprentissage, aux échanges réflexifs lors des séminaires entre « concepteurs-animateurs » à propos de leurs expériences et expérimentations vécues au sein des DEEP mais aussi lors des mises à l'épreuve, au cours de leur activité de conseil, de certaines propositions discutées avec leurs collègues dans les DEEP. Cette capacité de conception de dispositifs se traduit dans leur aptitude à : i) tenir l'intention didactique de ces dispositifs (faire échanger sur le métier) tout en sachant s'adapter au contexte de travail et d'organisation dans lesquels ces dispositifs s'inscrivent ; ii) articuler des ressources apportées par l'équipe projet au cours de ces trois ans et leurs propres ressources ; iii) donner l'occasion aux participants de débattre des normes de métier, iv) éclairer la possible complémentarité/articulation entre la diversité des expertises et les façons de faire au sein des organisations. La pérennité du groupe, le fait que les conseillers des dispositifs se rencontrent aussi quotidiennement et échangent et se coordonnent sur ce qu'ils font, ont permis de faire émerger la complémentarité des activités et des compétences comme une dimension importante pour construire une vision partagée au niveau de l'organisation.

Au début du projet, les questions des concepteurs-animateurs se sont centrées sur leur légitimité à animer au sein de leurs structures de tels dispositifs, sur leur capacité à construire la confiance au sein

[9] Entendu comme l'ensemble des valeurs, attitudes et croyances relatives au travail qui induisent une manière de vivre son travail au quotidien

[10] Ce changement peut s'entendre comme une évolution vers des systèmes économes et autonomes, des systèmes permettant de réduire les impacts sur la qualité de l'eau, des systèmes diversifiés et valorisant les régulations biologiques, etc.

du collectif, et sur les modalités d'animation pour assurer un débat sur le travail et le métier. Le développement de leur capacité à être concepteur-animateur de DEEP s'opère ainsi en plusieurs phases. La première se caractérise par une période d'incertitude et de déstabilisation pour chacun d'eux, sans pour autant qu'ils remettent en cause leur engagement dans ce processus d'animation. La deuxième phase (entre 12 et 18 mois après le début du projet) s'amorce au moment où la confiance est acquise au sein des dispositifs, et leur légitimité reconnue. Dans une troisième phase, son activité s'affirme autour de l'analyse des situations de travail selon les intentions didactiques qu'il porte. Cela se traduit par une mobilisation accrue de sa propre expérience et de ses ressources qu'il agence avec celles débattues avec les autres concepteurs-animateurs et le groupe projet. Ce processus en trois phases est le même que les conseillers-animateurs aient découvert l'Agroseil à l'occasion du projet Changer ou qu'ils aient, comme c'était le cas pour certains, participé à l'élaboration de l'Agroseil. Ces derniers font ainsi l'expérience qu'au-delà d'en faire usage pour soi-même, il faut être en capacité d'en faire quelque chose dans la position d'animateur d'un dispositif d'échange entre des conseillers. Ce n'est que dans la durée qu'Agroseil s'intègre à leur expérience pour devenir un instrument d'intervention didactique, c'est-à-dire en mesure de les soutenir dans leur intention d'accompagner leurs pairs dans une dynamique d'évolution de leur façon de penser et d'exercer leur métier (Auricoste et al., 2017) (Figure 1). Cet agencement est contextualisé, au regard de l'organisation dans laquelle se déploient ces dispositifs (ce que cette organisation permet de faire en terme de durée et formes des rencontres) et par la composition de chaque collectif. Au bout de trois ans, il apparaît clairement que les préoccupations des animateurs, centrées sur ce qui se passe dans leurs dispositifs, s'élargissent à ce que produisent les dispositifs dans l'organisation.

La parole de deux conceptrices-animatrices

Anne parle de « baptême du feu » pour qualifier son état d'esprit lors de la première rencontre avec les conseillers participant à son dispositif. Elle ajoute : « c'est hyper riche la co-animation, si il n'y avait pas eu Aurélie, je ne me serai pas sentie, c'est rassurant, on a des fois plus d'idées, et c'est fatiguant le séminaire, à deux on peut gérer sur les 2 jours ». Anne insiste sur ce « qui a permis de construire le groupe : quelque chose pas préparé, qui nous ai tombé sur le coin du nez, et qui finalement a été riche pour le groupe ». Anne dit : « j'ignorais ce que pouvait être le métier de conseiller : je savais à peu près, mais de là à mesurer toutes les dimensions » et d'en appréhender la diversité. L'utilisation du « poster métier » lors de la première rencontre pointe la diversité des activités, qui devient centrale dans son animation.

Au départ Anne et Aurélie ont voulu présenter les définitions théoriques, « ça a fait flop » : « le langage commun et la culture de l'analyse de situation, ça se construit au fur et à mesure, pas avec la théorie, plutôt avec ce que chacun raconte ou ramène comme situation ». Pour Anne comme pour Aurélie, « questionner une situation reste un challenge » pour éviter d'aller tout de suite à des propositions de solutions. Il faut dépasser le fait « que nous pensons devoir tout résoudre car « si on arrive à questionner la situation, on rentre plus dedans ». Aurélie insiste aussi sur le rôle du dispositif « pour sortir du quotidien » et pose la question du temps du dispositif : celui de la durée des rencontres du dispositif (plus à l'aise sur une durée de un à deux jours), et celui de la pérennité du dispositif (3 ans et au-delà). Au final l'interrogation porte aussi sur ce que font les participants au dispositif de ce qu'on leur apporte. Anne introduit les critères qui lui semblent pertinents pour évaluer ce qu'elle met en place : « les collègues ont plutôt l'air d'être contents et positifs sur ce qui se passe pour eux- et pour le travail intersession ils sont motivés". Aurélie garde tout au long du projet une préoccupation : « i) qu'il y ait des déclics, ii) que les gens ne s'ennuient pas » et ajoute : « c'est un des stress à moi ».

Figure 1 : Témoignage de deux conceptrices-animatrices (Projet CHANGER).

3.2 Faire exister et tenir dans la durée un dispositif CHANGER

Dans l'exercice quotidien du métier, chaque conseiller construit souvent un sens individuel à son action. Le manque de temps, d'organisation, l'absence de volonté ou d'opportunités empêchent la construction d'un sens partagé. Or, un travail plus collectif devient essentiel lorsque qu'il s'agit de changer sa pratique, lorsque la prescription engage à faire autrement. C'est pourquoi, les dispositifs Changer se sont centrés sur ce travail qui change, sur l'organisation et sur les conditions nécessaires pour donner du sens et de l'efficacité à ce qui change. Leur réussite repose sur un engagement effectif des conseillers pour que le débat et la réflexion au sein du collectif à propos de ce qui change dans les situations de conseil et d'organisation contribuent au *développement professionnel* des conseillers (vu comme individus et comme collectif) au travail. En effet, les animateurs de dispositif ne peuvent prétendre faire changer leurs collègues. Ils ne peuvent avec leurs pairs qu'amorcer un mouvement, enrôler dans une préoccupation, *dealer* avec le réel de l'activité de ces derniers. Ils sont des agitateurs, incitant, facilitant, promouvant d'autres manières de faire et de penser l'action de conseil. Avant même d'être les accompagnateurs d'un mouvement de changement de pratiques des conseillers, ils en sont les initiateurs, les catalyseurs, les défricheurs. Leur réussite repose d'abord sur l'enrôlement des conseillers dans les débats et réflexions à propos de ce qui change dans les situations de conseil et dans l'organisation locale. Néanmoins, au-delà de l'engagement effectif de chacun, elle repose aussi sur l'émergence d'un collectif de travail autour de l'analyse des situations. Engagement individuel et collectif de travail sont nécessaires pour que les DEEP contribuent au *développement professionnel* des conseillers. Mais ce n'est pas suffisant, les animateurs-concepteurs produisent aussi des contenus et des façons de les travailler. Ainsi, par-delà la diversité des contextes où ils ont été mis en place, l'activité mise en œuvre par les concepteurs-animateurs présente des invariants pour structurer la façon dont les dispositifs soutiennent l'enquête menée entre pairs autour des situations (Tableau 1).

Pour autant les différentes actions présentées ci-dessous ne se suivent pas dans un déroulement strictement linéaire : le contenu de l'échange revient parfois sur une étape précédente ou au contraire se projette tout à coup dans un futur trop lointain. C'est au savoir-faire des animateurs-concepteurs de l'apprécier et de remettre le groupe dans une progressivité de la réflexion. Ce savoir-faire est entretenu au sein du cercle constitué par les concepteurs-animateurs avec le groupe de pilotage du projet où se discutent les moments délicats de la démarche et ce qu'on y apprend.
Par exemple, se trouve questionnée : i) la façon dont, au sein du groupe de pairs, chacun évoque ce qu'il fait et affine la pertinence d'une manière de conseiller qui se déploie alors en dehors du dispositif (par exemple dans des formes d'expérimentation d'autres façons de faire) ; ii) la mise en place d'un espace-temps où se définit le contenu de ce qui sera débattu et où se distribuent les rôles dans le collectif de pairs quant à la façon de mettre ce contenu en débat. Ainsi se mettent en place des régulations collectives pour rendre les groupes productifs, en lien avec ce qui se joue dans l'organisation et avec les effets de normalisation de la démarche elle-même.

Tableau 1 : L'activité des animateurs de dispositifs d'échange sur le travail en situation (Projet CHANGER).

Action	Ressources	Visée didactique
Repérer les **situations** (routines, problèmes, critiques…) et ce qui a été mobilisé dans ces situations pour « tenir conseil » (ex : techniques *nouvelles* -co-conception de systèmes, TdP décalé- ou routinière -animation réunion morte saison-) pour constituer le matériau des échanges	- Outil *Agroseil* (cf. groupe RMT SdCi) : grilles je me prépare… - Les échanges du groupe de pairs animateurs et les apports *conceptuels et méthodes* proposés par le groupe de pilotage du projet ; - Situations de conseil rapportées par les conseillers (ex : arbre de décision des couverts) ou proposées par l'animateur-concepteur (ex : jeux de photos, tours de plaine décalés, test ateliers co-conception)	Une prise de conscience de ce qui se joue dans une situation, de ce que produit tel ou tel outil.

Action	Ressources	Visée didactique
Nommer des thématiques (pratiques de conseil, connaissances techniques, postures de conseil, mandat…) pour organiser les échanges.	Établir un récit partageable, compréhensible par les participant(e)s, pour se mettre d'accord sur le sens d'une situation dans un langage commun..	Développer des compétences d'animation et des compétences relationnelles (bienveillance, empathie, écoute, questionnement, reformulation, …) par ce travail au sein du dispositif pour qu'elles puissent ensuite être mobilisées avec les agriculteurs
Disputer et débattre du **contenu** de situations de travail dans des termes compréhensibles par tous pour créer les conditions d'un débat finalisé par les questions de métier	Faire l'expérience de trois leviers construits avec les participants du groupe de pairs : - une animation garantissant, au groupe de pairs constitué, à la fois un cadre, un rythme de rencontres et des propositions de contenu … - la mise en partage entre pairs d'expériences à propos de situations vécues (les siennes au même titre que les autres) et le repérage des effets structurants d'une situation ; - la fréquentation d'un espace outillé de parole pour se faire une culture commune.	Développer une capacité à raisonner, argumenter et débattre avec un agriculteur sur son point de vue.
Évaluer les effet(s) produits par les échanges tels que - la confiance en soi et dans les collègues (pour développer des synergies); - un gain de compétence métier pour intervenir sur les situations travaillées et plus largement pour appréhender une situation ; - une mise en cohérence des actions et une quête de sens dans leur activité; - une plus grande autonomie pour tenir le métier pour débattre des normes de métier	La construction d'une norme d'évaluation (reconnaître et donner une valeur) lors de l'enquête partagée entre pairs.	La prise de conscience des participants : - de la diversité des différents points de vue, angles de compréhension d'une situation et ce qu'elle signifie sur la façon de penser la réussite de l'action – de la pertinence ou non du conseil que chacun fait conseil auprès de mes interlocuteurs.

3.3 Les situations de travail comme ressources pour le développement professionnel

CHANGER nous permet de mettre en lumière certaines conditions qui ont permis aux concepteurs-animateurs de rendre les situations de travail apprenantes. Dans ce qui suit, il s'agit moins de nommer des situations à partir des objets, des méthodes, des connaissances qu'elles mobilisent, que de *qualifier la diversité des façons dont une situation est mise en traitement dans les dispositifs*. Cette diversité s'appréhende à partir de ce qu'en didactique on appelle des « mises en milieu » (Sensévy et Mercier, 2007). Nous caractérisons celles-ci par : (i) les visées poursuivies dans le traitement des situations, (ii) l'échelle à laquelle se fait l'analyse dans le collectif, (iii) l'importance donnée aux questions agronomiques dans les échanges sur ces situations, (iv) la façon dont s'opère le traitement.

Tout d'abord, le travail sur les situations a répondu, au fil des dispositifs, à une diversité d'intentions portées par les concepteurs-animateurs ou construites dans le collectif qu'ils animaient. Ainsi, selon les cas, ce travail vise à :

- Prendre conscience des routines d'action et du caractère systémique d'une situation pour mieux s'y positionner.
- Interroger son rapport à la connaissance agronomique.
- Analyser les relations entre situations et la façon dont cela construit (ou non) du sens à l'activité mise en œuvre pour répondre aux missions confiées.
- Travailler une situation pour identifier ce qui peut permettre d'être plus efficace et à l'aise par rapport à des sujets « nouveaux » (par exemple la gestion de la biodiversité, de la qualité de l'eau dans une aire d'alimentation de captage) ou pour mieux appréhender les enjeux de la coordination avec des collègues.

Même si le concepteur-animateur est garant de l'intention globale du dispositif, c'est au fil des échanges et des situations apportées par les conseillers, préparées en amont par l'animateur avec un conseiller, ou initiées comme expérience collective à analyser, que ces intentions se révèlent. Elles se concrétisent différemment, mais toutes reposent sur un invariant : questionner le couplage entre ce que fait le conseiller et les dimensions de la situation qui influent tant son action que la réussite de celle-ci, identifier les marges de manœuvre qui pourraient être activées pour configurer la situation autrement et rendre le couplage plus efficace par rapport à ce qui tient ensemble les différents protagonistes de la situation en question. Il s'agit aussi d'identifier « le principe commun », souvent implicite entre le conseiller et ceux avec qui il tient conseil : les débats ont permis d'en prendre conscience et de s'interroger sur la façon dont il conditionne la réussite des délibérations qui ont lieu quand on tient conseil, notamment dans le contexte où le conseiller travaille avec un groupe. Le traitement effectif des situations repose aussi sur des choix que les individus et le collectif opèrent, appuyés, aiguillonnés par le concepteur-animateur.

Un premier choix concerne l'échelle à laquelle sera conduite l'analyse. Trois échelles ont été observées :

- Travailler une dimension particulière d'une situation car elle est cruciale dans la façon dont s'opère le couplage entre l'activité réalisée et la situation effective. Ainsi, a été particulièrement travaillée la dimension concernant la multiplicité des mandats que les conseillers ont parfois à gérer simultanément face à un collectif d'agriculteurs.
- Travailler la situation en cherchant à comprendre l'agencement systémique des dimensions afin d'identifier les marges de manœuvre pour faire autrement. Cela a particulièrement été utile pour questionner les façons de donner à voir la technique et le raisonnement agronomique quand il faut « tenir conseil ».
- Travailler l'articulation entre situations au sein de l'activité globale du conseiller afin d'en saisir les complémentarités ou les contradictions et le sens en lien avec les missions à remplir et ce que chacun considère comme « bien faire son métier ». Faire parler autour de cette cohérence à certains moments dans la vie du dispositif a permis à chacun de prendre conscience de ce qui bouge dans sa façon de faire son métier et aussi de remettre parfois du sens, de faire du tri avec son responsable.

Un exemple emblématique illustre cela. En Bourgogne, une séquence de représentation de son métier sur paper board au début et en fin de projet a été initiée, donnant lieu à un échange entre l'avant et l'après pour chaque participant. L'éclatement initial des tâches en 2014, une relative dépendance aux événements du moment (un AAP, un système d'information) cède la place à une vision stratégique de son conseil par le conseiller aujourd'hui (Figure 2).

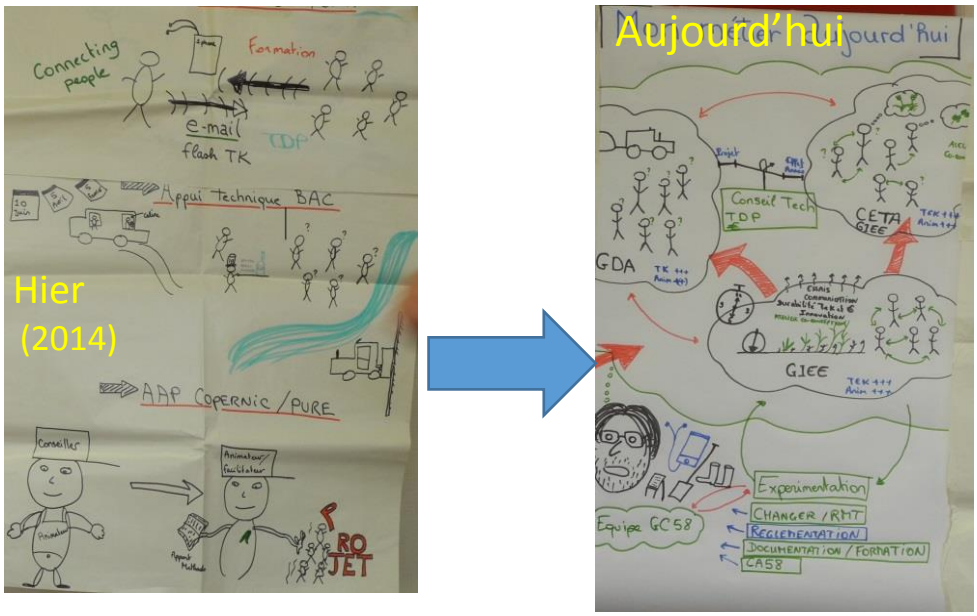


Figure 2 : La représentation de l'évolution de son activité par un conseiller participant à un dispositif (Projet CHANGER) : Le conseiller a réalisé un poster en 2014 dans lequel il sépare différents collectifs qu'il accompagne en lien avec des missions différentes (appui technique dans une aire d'alimentation de captage, appui à des groupes d'agriculteurs, et implication dans un projet pour faire de la co-conception de systèmes de cultures avec des agriculteurs). En 2016, il explique comment il organise des passerelles entre les différents collectifs qu'il anime pour permettre d'emmener le plus grand nombre de ses agriculteurs dans une trajectoire de changement sur le plan des pratiques agricoles et comment il met à profit différents réseaux de production de connaissances pour se ressourcer dans ce qu'il fait avec les agriculteurs.

Le deuxième choix concerne la façon de construire l'analyse du couplage entre activité et situation. Lorsque la situation est apportée par un participant, celui-ci est conduit, par le questionnement de ses pairs, à produire une intrigue, un récit. L'objectif est de lui permettre de prendre du recul sur les dimensions qui sont les plus structurantes en regard de la réussite de son action dans cette situation. Après le récit, la construction collective de nouvelles pistes d'action pour intégrer au mieux ces dimensions permet d'envisager d'autres façons de faire et de discuter de ce qui oriente le choix des actions. Lorsque la situation fait l'objet d'une expérience collective, généralement suscitée par le concepteur-animateur, une consigne est donnée puis un débriefing collectif s'organise autour des différentes appréhensions de la situation et de son vécu par chacun. Le plus souvent, ces situations proposées sont dites « en décalage » par rapport à celles couramment vécues et apportées par les conseillers. Le décalage peut viser aussi bien la façon de mobiliser le savoir agronomique que d'interagir avec un agriculteur ou encore de travailler avec ses collègues. Tout dépend des routines qu'il s'agit de questionner pour aider à en prendre conscience et s'interroger sur leur adéquation pour accompagner les agriculteurs dans le changement vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement. Enfin, parfois, la situation reste au second plan et ne peut être abordée qu'en ayant au préalable mis en débat la façon de qualifier un problème récurrent (par exemple : quelles références utilisées ?) et mis en lumière la façon dont ce problème s'articule avec l'exercice de l'activité en situation de travail. Selon les cas, le problème est traité en tant que tel, éventuellement en dehors du dispositif Changer, ou est traité en lieu avec l'activité en situation, que celle-ci soit projetée, anticipée, ou rapportée par un des participants

Le troisième choix porte sur la nature du sujet abordé et débattu : qu'est-ce qui est choisi collectivement comme élément du couplage qu'il s'agit de travailler ensemble ? Les concepteurs-animateurs ont mobilisé par exemple l'agronomie ou la technique. Prenons l'exemple des situations

décalées autour du « tour de plaine » : habituellement, lors d'un conseil « à chaud », le conseiller questionne l'agriculteur sur ce qu'il a fait ou voudrait faire. Le tour de plaine décalé en groupe propose de construire une enquête sur le champ pour débattre de ce qu'on voit, de ce qui doit être fait, de ce qu'on pourrait faire pour limiter certains problèmes et identifier à partir de quels indices on s'appuie pour en faire une évaluation. Mais d'autres situations, comme les réunions « mortes saisons » ou « la production des références », ont été débattues et la façon dont les résultats d'essais ou de suivis de campagne sont mobilisés discutés. Ici, le travail du collectif permet de faire prendre conscience de « routines professionnelles » héritées, et de la possibilité de questionner l'agronomie qui y est mobilisée et la façon de la mobiliser. Toutes les situations de travail discutées ne prennent pas comme sujet la technique ou l'agronomie. Les conseillers prennent également d'autres sujets qui touchent à l'exercice de leur métier, comme par exemple, la pluralité des mandats qu'ils doivent tenir ensemble, ou encore les modalités de coordination entre conseillers. Dans ce cas, l'enjeu porte alors sur la manière d'intégrer des différences de qualification des façons de tenir conseil avec un ou des agriculteurs que ce soit lors d'une rencontre réalisée à plusieurs conseillers ou intervenants, ou pour parvenir à coordonner des situations de rencontre distribuées entre différents agents (par ex : partenariats techniques multi-acteurs dans les aires d'alimentation de captage).

3.4 Soutenir adaptation et développement professionnels des conseillers

La mise en place des dispositifs d'échange dans l'organisation repose sur l'idée que ceux-ci peuvent soutenir le développement professionnel et améliorer l'efficacité des services proposés. Est-ce le cas ? Et comment les responsables de services envisagent l'évolution des compétences et l'efficacité du service rendu pour être en mesure de tirer profit de ce qui se produit dans les dispositifs ?

3.4.1. Ce qui se joue pour les conseillers dans les dispositifs d'échange

Au final, on distingue dans les dispositifs d'échange entre pairs deux processus à l'œuvre.

D'une part, l'**adaptation professionnelle** (repositionnement au regard de sa fonction actuelle) : le changement a ici pour moteur une meilleure cohérence avec l'organisation ; l'adaptation peut se lire comme une séquence préparatoire à un changement ultérieur. Elle répond de manière générale à une logique de monstration et d'exposition des gestes et comportements professionnels : l'échange entre pairs conduit à questionner la cohérence. Ce processus d'adaptation professionnelle, par sa nature, privilégie un ajustement immédiat personnel au travail, parfois au détriment d'une compréhension plus large de ce qui est à faire dans le contexte d'un changement. La construction d'une compétence pour accompagner efficacement des agriculteurs dans leurs changements vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement n'est alors pas toujours au rendez-vous.

D'autre part, le **développement professionnel** (modification des façons de penser dont témoignent des essais, l'expérimentation de nouvelles façons de faire dans le travail, rapportées lors des séquences d'échange entre pairs), nous permet de constater que certains conseillers ont reconsidéré leur activité de conseil : d'une activité de consultance d'un expert par un agriculteur à propos de règles d'action à appliquer pour piloter une culture à l'année, ils évoluent pour la développer comme une *activité conjointe* dans un environnement social élargi jusqu'au territoire et « situé ». Ils aménagent leur milieu de travail afin de co-construire en situation, avec les agriculteurs (ou d'autres acteurs présents), une enquête sur l'agroécosystème en vue d'en comprendre les dynamiques pour des buts et dans un horizon spatio-temporel sur lequel il faut s'entendre. Elle se conduit avec le souci d'une élaboration conjointe tant des problèmes à traiter que des solutions éventuelles à tester.

Exemple 1 : un conseiller qui a déjà modifié sa façon de mobiliser l'agronomie avec les agriculteurs (il est passé dirait-il, d'un conseil « à chaud », dans l'immédiat, à un conseil « à froid », visant à raisonner sur les régulations dans le système de culture) illustre dans un schéma la façon dont il a changé sa prise en compte de la diversité des groupes d'agriculteurs avec lesquels il a mandat de travailler. Alors qu'initialement, il considérait ces groupes indépendamment les uns des autres, il reconfigure les groupes selon la profondeur de raisonnement agro-écologique qu'il identifie chez chaque agriculteur et aménage une progressivité dans le passage d'un groupe à l'autre. Cela suppose de sa part d'être en mesure de s'en expliquer auprès d'agriculteurs adhérents qui considèrent tous « être au niveau ». Ainsi, le conseiller aménage de la progressivité pour chaque agriculteur ainsi qu'un milieu favorable à la coproduction d'un raisonnement fondé sur différents leviers de l'agro-écologie.

Exemple 2 : Une conseillère explique qu'elle travaille dans les aires d'alimentation et de captage (AAC) et est coutumière de réunions difficiles dans ces AAC : y participent des agriculteurs pris dans l'injonction de modifier leurs pratiques pour restaurer la qualité de l'eau au captage, ainsi que des représentants des agences de l'eau qui bien qu'initiateurs de cette injonction et éventuellement des solutions préconisées, sont présents sans jamais prendre la parole. Elle explique qu'avant de participer aux échanges entre pairs dans le dispositif, elle s'est installée dans une posture de « courroie de transmission » d'injonctions actualisées annuellement, position dont elle est insatisfaite. En effet, adhérant sur le fond à la nécessité de restaurer la qualité de l'eau, elle constate combien les rencontres semestrielles sur le terrain se résument en un face à face où s'énoncent sans se traiter les enjeux de la qualité de l'eau. Elle explique au collectif comment progressivement elle a supprimé les tâches qu'elle a considérées comme « parasites » dans son activité, e.g. empêchant l'atteinte des buts visés. Elle a bousculé le strict ordonnancement des réunions tel qu'il était prescrit par l'action publique : plutôt que de diffuser une information, elle met son public (y compris ses commanditaires) en groupe de travail sur les problèmes concrètement vécus par les agriculteurs, convoquant ainsi les savoirs de chacun au profit de tous. Elle met les principaux intéressés au travail, en aménageant l'espace autrement. Ainsi, elle valorise la diversité des expertises et aménage le milieu pour créer un espace de travail collectif pour coproduire une compréhension partagée de la situation.

3.4.2 Ce qui se joue dans le travail d'organisation des responsables de proximité

Le responsable de proximité est un acteur important dans le processus de déploiement d'un changement organisationnel et d'une nouvelle offre de service. Il assure un travail d'interface, et de régulation entre les politiques, la direction et les conseillers. Il organise la mise en œuvre des orientations, fait remonter les problèmes de mise en œuvre vers la direction, définit les régulations à mettre en place pour une meilleure adéquation entre les orientations et la mise en œuvre sur le terrain. Mais au fond, comment, en tant que responsable d'une équipe, accède-t-il au réel de l'activité des agents ? Comme cela avait déjà été évoqué dans le projet CasDar Conseiller Demain (Delbos et al., 2014), les responsables de proximité ont fait état de leur façon d'appréhender le travail d'un agent et la dynamique dans l'équipe : entretien d'activité, réunion de service, échanges informels montrant le souci de résoudre les problèmes qu'évoquent spontanément les agents, participation à certaines réunions qu'organise un agent, etc. Néanmoins, ils perçoivent que ces outils ne leur donnent pas vraiment accès au réel de l'activité des agents. S'ils perçoivent que les dispositifs d'échange entre pairs sont un des lieux où ce réel de l'activité est discuté, ils n'ont pas nécessairement mis en place, avec les participants, une manière de valoriser, dans leur travail de responsable, ce qui est produit par les échanges.

De fait, l'évocation et l'analyse de leur propre travail d'organisation lors des séminaires avec eux pointent les injonctions paradoxales entre ce qui est attendu (au sein de l'organisation) en terme de service à rendre et ce qu'il est possible de rendre comme service au niveau des acteurs de terrain. Identifier les actions pour résoudre ce paradoxe fait partie de leur travail. Cela se fait dans un contexte de changement organisationnel quasi permanent dont il faut anticiper les conséquences sur son propre travail et sur celui des agents. Identifier les enjeux d'évolution des compétences et de professionnalisation des agents sous sa responsabilité, comprendre comment l'organisation favorise ou non ces évolutions, mettre en place une stratégie d'accompagnement efficace des agents, évaluer la

pertinence des actions mises en place, trouver la meilleure façon d'associer les agents…, autant de points sur lesquels les responsables aimeraient pouvoir discuter entre eux. Ainsi, à l'issue du projet, ils considèrent que « nous aussi, il nous faut pouvoir échanger sur la façon d'exercer notre travail de manager à l'interface entre la direction et les agents ». Nous avons ébauché ensemble une première façon d'organiser ces échanges autour d'une approche systémique de l'organisation qui peut les aider à (i) identifier la façon dont l'organisation soutient une dynamique de professionnalisation de ses agents de développement et (ii) clarifier la façon dont ils peuvent exercer leur activité d'orientation et de régulation du travail des agents de développement. Dans un contexte de changement organisationnel vécu par les responsables comme quasi permanent, il s'agit de s'interroger sur les relations, construites ou à construire, entre quatre « pôles » : (i) le sens donné au service offert par l'organisation, (ii) l'offre de services et les publics qu'elle vise, (iii) les modes d'organisation de la production de cette offre au sein de la structure et la place qu'y occupe les conseillers, et enfin (iv) les modalités mises en œuvre pour maintenir ou faire évoluer les compétences de ces conseillers. À travers l'analyse de ces relations, l'enjeu est de pointer, pour chacun de ces « pôles » ce qui reste et ce qui bouge, ce qu'il faudrait mettre en place comme nouvelles régulations du travail et les risques encourus lors de leur mise en œuvre. Il s'agit aussi de pointer ce qui a déjà été fait et ce qui serait à faire pour soutenir le développement professionnel des conseillers et l'efficacité des services rendus tout en maintenant une cohérence organisationnelle entre ces pôles. Discuté au sein de CHANGER, ce cadre ne peut être utile que si l'ensemble de l'équipe de management partage cette analyse et les préoccupations qu'elle véhicule sur le lien à construire entre les missions attendues et ce qu'est l'activité réelle des conseillers. Cela n'a pas pu être expérimenté dans le cadre du projet.

Conclusion

À l'issue du projet CHANGER, nous pouvons ainsi faire le constat que les dispositifs d'échange entre pairs sur le métier, fondés sur l'analyse des situations de travail, instaurent un entre deux : ni formation délivrée par un organisme formateur, ni apprentissage en situation de travail tel qu'il peut s'opérer dans un compagnonnage entre une personne expérimentée et un apprenti, ils constituent une troisième voie qui soutient le développement professionnel au service des conseillers comme de leurs employeurs. Les conseillers comme leurs responsables de service, reconnaissent, à l'issue des trois années, la plus-value qu'apporte la mise en place de ces dispositifs pour les aider, les uns et les autres, dans une renormalisation du métier en lien avec les nouvelles missions confiées aux conseillers. Des vidéos ou des supports produits dans le projet en attestent (voir le site du RMT SdCi).

Le projet a permis de mettre en lumière la possibilité que de tels dispositifs soient portés par des conseillers qui assument une fonction de conception et d'animation de ces dispositifs et développent chemin faisant leurs compétences en la matière, à la fois dans l'action et dans l'échange entre eux. Dans l'action : en confrontant ce qu'ils ont prévu de faire à ce qu'en font les conseillers de leur dispositif, en mettant en place des régulations au sein du collectif de conseillers et avec l'organisation. Dans l'échange entre concepteurs-animateurs, l'existence d'un espace d'échange au sein duquel se discutent les intentions didactiques, les ressources utilisées pour les tenir, les modalités de mise en débat du métier par l'analyse des situations apparaît aussi un élément essentiel. Néanmoins, il faut aussi que le responsable de proximité voit comment ce dispositif va contribuer à son propre travail d'appui à l'évolution des compétences dans le collectif des conseillers, et d'organisation du travail des conseillers. Ce point mériterait d'être retravaillé avec des responsables, au-delà de la réflexion qui a été seulement initiée dans le projet CHANGER.

Quelles suites ? Certains animateurs-concepteurs ont fait des présentations de ce qui a été mis en place par eux avec les conseillers et ont mis en lumière la plus-value et l'intérêt de poursuivre ce type d'échanges. Certains continuent à accompagner des collègues dans de nouvelles pratiques de conseil en s'appuyant sur l'analyse des situations de travail. Un travail a été mis en place avec l'APCA et

Résolia pour essaimer au sein des Chambres ce type de dispositif : une formation de futurs concepteurs-animateurs doit avoir lieu en avril 2019 qui inclut également un appui dans la durée (voir catalogue Resolia). De même, et cela a été testé dans le cours du projet, un module de formation à destination des ingénieurs est réalisé pour initier des jeunes à l'analyse de situation de conseil et à ce que cela peut apporter dans l'exercice de ce métier. Enfin, outre des présentations à des colloques scientifiques, le travail est aussi mis en discussion avec des professionnels de la formation dans d'autres domaines que l'agriculture pour qui l'analyse des situations de travail et l'échange de pratiques sont clés dans l'évolution des compétences des personnes sur leur lieu de travail au sein de l'institut du travail et du management durable.

Remerciements

Aux animateurs des dispositifs CHANGER : Marine GRATECAP (SERPN Syndicat d'Eau du Roumois et du Plateau du Neubourg), Jean-Marie LUSSON (RAD-CIVAM), Jérôme BRUNET (FDGEDA du Cher), Marie-Agnès LOISEAU (Chambre d'agriculture du Loiret), Richard RAYNAUD (Chambre d'agriculture de Dordogne), Philippe LEMAIRE (Chambre d'agriculture de Loire Atlantique), Véronique LAUDINOT (Chambre d'agriculture des Vosges), Laurette PARAVANO (Chambre d'agriculture de l'Yonne), Jacques GIRARD (Chambre d'agriculture du Calvados).
Aux quatre-vingt-dix conseillers et animateurs de collectifs d'agriculteurs qui ont participé aux dispositifs locaux (GDA, GEDA, CETA,Civam, bassin d'alimentation de captage, GIEE, …).
Aux responsables de service Jean-Dominique GILET (FDGEDA Cher), Mathias SEXE (coopérative EMC2), Pascale MORETTY-VERDET (Chambre d'agriculture de Saône-et-Loire), Alain AYRIAUD (Chambre d'agriculture de Loire-Atlantique), Florent WIECZOREK et Michel CAMPAGNAUD (Chambre d'agriculture de Dordogne), Cécile DECHAUX (Chambre d'agriculture de Haute-Marne), Marc BINOT (Chambre d'agriculture de la Nièvre).
À Pierre Yves BERNARD pour le partenaire de l'enseignement supérieur UNILASALLE Mont saint Aignan, ainsi qu'à Marie MAWOIS à l'ESA Angers, Hélène BRIVES à l'Isara Lyon et Mathieu CAPITAINE pour Vetagro Sup à Clermont Ferrand…
À Mikael NAITHLO à l'APCA et Anne LANDURE à RESOLIA-APCA pour le soutien aux suites du projet en 2018.
À Marie Noëlle GUILLOT et Sophie DUHAMEL dont les travaux de thèses de doctorat ont contribué à l'avant-projet puis au projet.

Références bibliographiques

Auricoste C., Cerf M., Guillot M-N., Olry P., Omon B., 2017. L'appropriation d'un outil d'intervention didactique pour l'analyse du travail. Quatrième colloque de didactique professionnelle. 6,7,8 juin 2017. Lille

Blanchet P., Dreyfus F., 2013. Conseiller autrement l'utilisation des pesticides pour produire autrement. Rapport n°13057 Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt/CGAAER

Belleghem Van L., 2016. Eliciting activity : a method of analysis at the service of discussion? Le Travail Humain, 2016/3, 79, 285 - 305

Boltanski L., Thévenot L., 1991. De la justification. Les économies de la grandeur. Paris: Gallimard. NRF. Essais.

Cerf M., Guillot M-N., Olry P., Omon B., Petit M-S., 2016. Renouveler la place du conseiller dans la production de savoirs agronomiques d'action : le rôle de dispositifs d'échange sur le métier, AES, 6-2, 185-192.

Delbos C., David O., Minas A., Cerf M., Falgas C., Gagneur C.A., Gilet J.D., Laudinot V., Sigwalt A., Waldmeier E., 2014. Conseil agronomique et réduction des pesticides : quelles ressources pour affronter ce nouveau challenge professionnel ? Innovations Agronomiques 34, 367-378

Guillot-Robert M-N., 2015. Apprendre, tenir et reprendre le métier : entre expériences vécues et conception continuée de formation : conseiller les agriculteurs en grandes cultures. Thèse de doctorat en Sciences de l'Education, Université de Bourgogne.

Guillot M-N., Cerf M., Petit M-S., Olry P., Omon B., 2013. Développer la capacité des conseillers à agir face à la diversité des situations de conseil en grande culture. Économie rurale, 337, 59-74.

Lhotellier A., 2001. Tenir conseil, délibérer pour agir. Editions Seli Arslan

Sensévy G., Mercier A., 2007. Agir Ensemble : l'action didactique conjointe du professeur et des élèves. Rennes: Presses universitaires de Rennes.

RMT SdCi, 2018. Agroseil, Vademecum pour échanger sur le métier de conseiller ou animateur en agronomie.https://www6.inra.fr/systemesdecultureinnovants/Nos-Ressources-Productions/Demarches-Outils/Pour-accompagner-par-le-conseil

Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)



https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/fr/

Pour la citation et la reproduction de cet article, mentionner obligatoirement le titre de l'article, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue « Innovations Agronomiques », la date de sa publication, et son URL)