

La démarche de co-construction et l'attitude du conseiller

Le projet « Conseillers demain », mené avec le concours financier du CASDAR, vise à appuyer les conseillers confrontés à la nécessité d'une réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires. Considérant que la co-construction d'une stratégie à l'échelle du système de production amène un gain d'efficacité, « Conseillers demain » s'intéresse aux ressources apportées par celle-ci et aux moyens de s'y entraîner individuellement et collectivement.



Privé de certaines observations sur le couvert végétal sur lesquelles le technicien comptait appuyer ses recommandations, l'échange avec l'agriculteur devient incontournable et prend une autre dimension.

Au delà des débats techniques sur lesquels la relation entre le conseiller et l'agriculteur se focalise habituellement, la dimension humaine toujours présente dans ces relations peut jouer un rôle déterminant dans l'élaboration des choix ainsi que dans la prise de décision. La qualité de la relation se manifeste à travers les réponses opératives apportées dans les actes liés à la production comme dans les choix orientant la gestion du territoire. Intuitivement, les conseillers prennent déjà cela en

compte, mais ce n'est plus suffisant dans le contexte actuel.

La démarche de co-construction : une pratique déjà à l'œuvre

Le métier de conseiller agricole est confronté à une évolution en profondeur : les crises se multiplient et les évolutions à long terme risquent d'échapper aux prévisions. Dans ce contexte, réduire les préoccupations aux aspects techniques ne suffit pas pour s'engager dans les transitions qui se dessinent. Chacun en

« L'angélus » de Millet en version « champ de maïs » ? Pas du tout, une extrême concentration pour gérer la restriction sensorielle dans une expérimentation « Posture » au cours de « Conseillers demain ».

est conscient. D'autres points d'ancrages deviennent indispensables et ce sont les personnes qui les apportent. Ces ressources, portées par le facteur humain, ont toujours existé. Jusqu'à présent, elles étaient simplement gérées individuellement et de manière informelle par les conseillers. C'est par exemple le cas

« Conseillers demain » et la co-construction

Le projet « Conseillers demain » se place dans la perspective d'une réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires : à quoi sert et peut servir le conseil agricole dans le développement d'une agriculture en mutation profonde ? Chaque conseiller agricole étant partie prenante de la transition en cours, il se trouve sans doute porteur d'un élément de solution. L'option méthodologique retenue a donc été la « co-construction » des changements de raisonnement et de pratique, permettant aux tendances de fond (la démarche systémique, par exemple) de se dessiner puis de s'élaborer collectivement.

de la « co-construction » (1), (cf. encadré « Conseiller demain » et la co-construction »). Elle correspond à une pratique bien ancrée dans la tradition de développement du monde agricole où existe depuis toujours une connaissance de l'humain, de sa dynamique et de ses limites. Il s'agit donc de rendre plus conscient ce qui existe déjà sous un mode informel et le projet « Conseillers demain » a fourni un cadre pour le faire.

Il a souvent été question de co-construction durant ce projet, en effet. D'un avis assez unanime, elle ne correspond pas à une résolution de problème technique pour les conseillers agricoles du groupe-métier car elle engage une autre démarche. Les pratiques de co-construction, qui existent déjà en action, fonctionnent comme des explorations, en s'appuyant sur l'expérience, sur l'intuition, et sur les échanges à l'intérieur d'un collectif. Il ne s'agit pas d'apporter une solution définitive, mais de faire un pas de plus. Là, le conseiller n'est plus dans une position d'expert qui délivre du conseil, avec des faits qui lui donnent raison à court terme (les mauvaises herbes sont éradiquées). Il cherche à étayer et faire avancer une réflexion continue dans la pratique des décisions immédiates qui ne négligent pas non plus le long terme. Souvent, il y a des décisions à prendre car plusieurs options sont possibles, avec chacune des avantages et des inconvénients. Que faire ?

Cette démarche de co-construction ne s'établit pas spontanément, toutefois. Elle demande une confiance mutuelle suffisante qui s'installe la plupart du temps par la durée : chacun doit se sentir suffisamment à l'aise pour oser s'exprimer, oser proposer un point de vue différent, oser s'engager. Dans le cadre de « Conseillers demain », la dynamique collective du « groupe-métier » formé par les conseillers a d'ailleurs vérifié ce besoin préalable de confiance mutuelle, et la démarche

commune s'est mise en route seulement une fois le bon climat installé : les premiers échanges entre conseillers (qui ne se connaissaient pas, au début) ont d'abord été surtout techniques, permettant cette jauge réciproque et laissant à chacun le temps d'aborder le projet ainsi que tout l'environnement associé.

Sortir de la restriction du « tout technique » pour intégrer davantage l'humain

Prendre le temps d'aborder collectivement certains processus en avançant dans le projet « Conseillers demain » a alors permis de clarifier un peu le cadre méthodologique et les spécificités de la co-construction. Les échanges ont ainsi surtout porté sur des manières de faire, l'organisation du temps et de l'espace, sur tous ces petits riens qui jouent un rôle bien plus important qu'on ne l'imagine dans un processus d'élaboration collective. L'expérience vivante des conseillers s'est ainsi enrichie d'une conscience plus claire et d'une meilleure compréhension de certains moyens habituellement utilisés sans être nommés pour autant. Quel conseiller, ne s'est jamais trouvé dans une situation qu'il n'a pas choisie et dont il ne sait pas trop comment se sortir sinon par une forme de « bricolage » ? Dans le cadre du projet, les éléments de cette connaissance de la dynamique de l'humain (la sienne propre comme celle des autres) ont été regroupés sous le terme de « posture ». Dans la « posture », donc, des comportements entraînés, mais aussi de la spontanéité consciente. Dans la « posture »,

donc, des spécificités individuelles, mais étayées par le regard collectif des pairs. Les talents d'animation mobilisent déjà plus ou moins ces compétences qui font de la « posture » un outil déjà utilisé de manière informelle. D'un avis assez unanime, ces talents feront de plus en plus partie de l'activité professionnelle d'un conseiller. Il s'agit donc de sortir d'un maniement individuel et informel, celui qui a existé jusqu'à présent, pour aller vers un maniement conscient et partagé. Cela suppose un entraînement.

Changer de logiques ne va pas de soi, en effet. Les habitudes de développement ont souvent placé la personne (le conseiller agricole ou l'agriculteur) en dehors de tout contexte, dans une position d'observateur détaché, position à partir de laquelle il n'est plus possible de repérer comment l'un et l'autre sont liés. L'action qui en découle est alors « apporter une réponse » alors qu'il aurait été peut-être plus pertinent de poser d'abord le problème différemment. En position d'observateur détaché, en effet, la réponse se place dans une logique où une cause produit une conséquence et où le contraire du vrai

(1) Source : *Les principes d'action*, in Document sans nom d'auteur (2008) « La transmission d'expérience, une chaîne humaine pour les projets ». Guide de bonnes pratiques à l'intention des accompagnateurs et des responsables locaux, résultat d'une expérimentation Equal « Transmission des savoirs et responsabilités » (Transares) faisant partie du Programme d'intérêt communautaire Equal 2005-2007 action 2 financée par le Fonds social Européen (FSE). Document disponible à la Chambre d'agriculture de Loire-Atlantique.

« Accompagner les conseillers pour intégrer l'enjeu de réduction des produits phytosanitaires »

Un projet

- piloté par la Chambre d'agriculture d'Eure-et-Loir,
- réalisé entre 2010 et 2012,
- avec la contribution financière du CASDAR.

Les enjeux

- réduire la dépendance de la production agricole vis-à-vis des produits phytosanitaires,
- accompagner ce changement auprès des agriculteurs et de leurs conseillers,
- maintenir l'attractivité du métier d'agriculteur.

“ Evoluer vers plus de co-construction, c'est se tourner vers les ressources dont dispose l'humain en situation. ”

est le faux, alors que la complexité des situations rend ces réponses bien trop sommaires pour être efficaces sur le long terme. Dans cette position d'observateur détaché, les choix ou les préférences personnelles n'ont pas grande signification alors que chaque agriculteur a sa façon particulière de mener son exploitation et chaque conseiller agricole sa façon de travailler avec les groupes d'agriculteurs. En position d'observateur détaché, en poussant le processus jusqu'à l'extrême, un conseiller pourrait être à même de placer autrui sous une forme de tutelle, en ayant recours à une autorité scientifique par exemple.

Même s'il semble bien que ce ne soit pas le cas le plus fréquent, les débats d'experts sur les « bonnes pratiques » peuvent très bien s'enfermer dans des idéologies ou des idées convenues, sans aucune remise en question de la part des participants.

La démarche de co-construction semble donc devenir un élément important dans le conseil agricole. Dans cette configuration, chacun a conscience

de détenir une part de légitimité pour jouer un rôle dans la construction d'une solution. Les pratiques informelles en témoignent : le conseiller agricole devient accompagnateur et non plus seulement prescripteur ou animateur et le cadre de « Conseillers demain » a permis d'explorer quelques potentialités ainsi que quelques perspectives. Ce n'est plus « délivrer du conseil », mais « tenir conseil pour », à partir d'une pluralité de points de vue. Dans les faits, cela revient à prendre en compte la manière dont s'exprime chaque expertise professionnelle, avec son originalité et ses limites, avec une sensibilité personnelle, des options, un fonctionnement particulier... L'expression passe par des mots, mais aussi par une attitude, par un geste... dont il faut aussi

tenir compte. Dans les faits, c'est ainsi s'occuper des questions relationnelles, en étant plus attentif aux moyens de repérer les habitudes de comportement et de pensée, les siennes comme celle des autres, pour agir au mieux. C'est ouvrir la porte à une approche systémique dans laquelle la personne qui évolue et son environnement qui se transforme, forment, en fait, un seul tout.

Faire évoluer le métier de conseiller agricole...

Evoluer vers plus de co-construction tend alors à affiner le regard sur les situations et sur son environnement. C'est se tourner non seulement vers la parcelle ou le système d'exploitation, mais aussi vers les ressources dont dispose l'humain en situation. C'est, par exemple, proposer de vérifier ce qui est affirmé, et se donner le temps d'aller « y voir de plus près », en comptant effectivement les pieds de plante si cela permet de partager le diagnostic, plutôt que d'être affirmatif tout seul, fort d'une capacité à juger « de loin et avant les autres ». A partir du moment où il existe suffisamment de confiance pour que chacun puisse faire part de ses incertitudes ou de ses désaccords, un véritable dialogue peut naître, où l'expérience vécue de chacun est légitime et partagée. Les questions de « posture » reviennent alors à être plus et mieux conscient de sa propre manière de s'in-

Prendre le temps de tâtonner, de débattre, un savoir-faire informel déjà existant.



La posture ou l'interaction corps / esprit

« Quelle attitude fermée! » Est-il question d'une position corporelle bras croisés et regard tourné vers le sol ? Est-il question d'un esprit qui refuse toute idée nouvelle et renonce à sortir de ses habitudes de pensée ? Plus consciente que l'attitude, la « posture » se décline de la même manière sous un angle corporel et un angle mental. Chacun l'affine au fil de son expérience, la plupart du temps sans s'en rendre vraiment compte. « Puisque l'activité professionnelle d'un conseiller agricole est faite de relations, pourquoi ne pas s'intéresser consciemment à sa propre « posture » ? Ce qui est manié instinctivement peut devenir un outil professionnel pertinent puisque posture physique et mentale se répondent souvent. »

terroger, d'interagir en situation... pour l'ajuster à la situation et au moment. Comme le formule un conseiller « *il faut aussi être lucide sur les freins qui se trouvent en nous-même. [...] A titre personnel, il faut que je travaille sur mes valeurs, mes objectifs et ma stratégie.* » (2). Les différentes étapes de « *Conseillers demain* » ont ainsi permis d'expérimenter et d'approfondir de telles dimensions dans la relation de l'individu à autrui à travers des jeux de rôle ou des situations où dans lesquelles les conseillers volontaires pouvaient « s'expérimenter » eux-mêmes en situation comme c'est le cas dans la photo 1 (première page de cet article).

Il ressort alors notamment que prendre du temps en amont devient essentiel pour parvenir à un résultat, dans un contexte où le temps peut manquer, mais où surtout le temps passé doit s'avérer utile. Se laisser ce temps permet à chacun d'assumer son choix et d'en être responsable. Tout le monde sait bien par exemple, que, dans un groupe, ce qui est dit n'est pas toujours fait et ce qui est fait n'est pas toujours dit, que des antagonismes existent, qu'il faut veiller à ce que personne ne perde la face, qu'une légitimité institutionnelle ne suffit pas, etc. Se laisser un peu de temps pour aborder de telles questions quand elles arrivent permet d'éviter les ruptures ou les jugements à l'emporte-pièce. Prendre le temps de tâtonner, d'explorer, de débattre, d'aller voir des expériences similaires ailleurs, de se sentir en confiance sert de base pour construire son propre positionnement. S'il veut faciliter une évolution, le conseiller ne peut donc pas se donner immédiatement des objectifs trop ambitieux. En outre, il est indispensable d'installer une sorte de cadre éthique liant bien-être et bien-faire : respect d'autrui et des décisions

prises, confidentialité... Prendre du temps, limiter d'abord ses ambitions, installer un cadre éthique sont des précautions qui permettent la mobilisation effective d'une intelligence collective et distribuée.

... pour affronter plus sereinement les évolutions en cours et à venir

Dans ces conditions, la démarche de co-construction et l'attention à la posture permettent d'appréhender différemment les situations auxquelles les conseillers agricoles se trouvent confrontés. Il est alors possible de trouver ses propres ancrages et ses propres étayages, de modifier ses façons de faire et ses schémas de pensée, comme c'est le cas quand un « Tour de Plaine »

devient « Tour de Système ». L'individu garde accès à la palette de ses propres ressources, ce qui lui permet de se positionner compte tenu de ce qu'il est, compte tenu de ses choix pour l'avenir. La co-construction peut alors s'amorcer et chacun peut devenir catalyseur, pour partie, d'une élaboration collective. A l'évidence, la co-construction prend sa place dans l'évolution en cours du métier de conseiller agricole. ●

Claude Falgas
Yotta-g

Associée à Jérôme Brunet
Chambre d'agriculture de l'Indre

Avec la collaboration de François Fuchs
Trame

Contacts :

- Claude Falgas - cl.falgas@yotta-g.fr
- Jérôme Brunet - fdgeda-brunet@orange.fr
- Bertrand de Torcy - b.detorcy@trame.org

Les compétences d'accompagnement s'enracinent dans les talents et le style d'animateur qu'est chacun, car tout peut prendre de l'importance, le technique comme le relationnel, le « in » comme le « off »...



(2) Atelier « *Stratégie d'entreprise et résistance aux changements* » - Chartres - mars 2011.