

Propositions pour les organisations



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTRE
DE L'ALIMENTATION,
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA PÊCHE

avec la contribution financière du
compte d'affectation spéciale
« Développement agricole et rural »



Marianne Cerf (INRA), Corinne Revest (CA 54),
Mathias Sexe (EMC2), Xavier Girard (CA 45)

Cinq propositions

FOURNIR UN MANDAT QUI LEGITIME L'ACTION DU CONSEILLER

**ADAPTER LES « FORMATS », PRESTATIONS
ET MODES OPERATOIRES, A L'EVOLUTION DU CONTEXTE**

RENFORCER LE PORTEFEUILLE DE COMPETENCES DES EQUIPES

FAVORISER LE PARTAGE D'EXPERIENCES ET LES ECHANGES

DONNER LES MOYENS AUX MANAGERS D'ACCOMPAGNER

LE CHANGEMENT



Structure des fiches pour les organisations

Adapter les « formats », prestations et modes opératoires, à l'évolution du contexte

Le constat

Le format est un « ensemble de règles, de situation de travail et de manière d'organiser l'enquête et le conseil. » Charles-Antoine Gagneur, In modélisation de la relation de conseil, INRA Sens, 2012

L'extension des situations de conseil amène à repenser les règles et les situations de travail, voire la manière d'organiser le conseil.

La proposition

Adapter les formats à l'évolution :

- des besoins des agriculteurs
- des problématiques pour aider les agriculteurs à y faire face
- du cadre physique, économique, sociologique, réglementaire, etc.

	Format Actuel	Format Nouveau
IDENTIFICATION DES BESOINS		
Problématiques		
Besoins de l'agriculteur ou d'un groupe d'agriculteurs par rapport à cette problématique		
Objectifs de la structure, de l'organigramme de conseil		
CARACTÉRISTIQUES DU FORMAT		
Finalité et objectif du format Résultat(s) attendu(s)		
Dimension cognitive – caractéristiques: Types de savoirs à mobiliser		
Dimension sociale – caractéristiques: Les acteurs Les relations entre acteurs		
Dimension politique – caractéristiques : Le mandat de conseiller		
MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE		
Situations de travail		
• Avant		
• Pendant		
• Après		
Qualité ressources pour réaliser les activités		
Consignes comportementales		

Adapter les « formats », prestations et modes opératoires, à l'évolution du contexte

Facteurs de succès

Penser que l'émergence de nouveaux formats ne se fera pas forcément selon une démarche rationnelle et descendante. L'innovation sera bien autant d'essais et erreurs à l'initiative de conseillers et d'agriculteurs. Il importe de savoir la repérer dans le brouillage du quotidien. Impliquer tous les acteurs concernés : conseillers, différents services impliqués dans le nouveau format, les agriculteurs et les dirigeants. Prévoir une phase de test et de calage : s'assurer de la faisabilité et réajuster – Installer une boucle d'apprentissage.

Recommandations de mise en œuvre

En phase de conception de format : d'abord laisser aller la créativité (sans limite) et ensuite faire apparaître les contraintes.

Il faut une cohérence : mettre en regard le format, les mandats et les autres ressources de l'organisation.

La première étape est de décrire le Format dans son état actuel (fiche de procédure) qui décrit les pratiques, les interrelations, les ressources engagées. Il sera ensuite plus facile de repérer ce qui change ou devrait changer, et de se donner un plan de marche pour conduire ou consolider le changement.

- 1 – décrire le format existant
- 2 – identifier ce qui change et en quoi le format actuel n'y répond plus
- 3 – imaginer des évolutions et les instrumenter
- 4 – les expérimenter en situation réelle
- 5 – évaluer la qualité et la pertinence des réponses obtenues (retour d'expérience)
- 6 – ajuster les procédures

L'intérêt de la méthode et ses limites

En portant attention à l'adéquation du format aux problématiques émergentes, on facilite les repositionnements stratégiques de l'organisation, on maintient la vigilance et la motivation des intervenants. Quand une problématique nouvelle apparaît :

Quand on s'interroge sur l'efficacité et la pertinence d'une façon de faire, que des concurrents semblent avoir de meilleurs résultats, et qu'une certaine lassitude semble toucher les conseillers intervenants, les agriculteurs bénéficiaires ou les parties prenantes

Par contre le travail sur les formats ne remplace pas une réelle démarche marketing ; il la nourrit et s'en nourrit.

Les effets sur les pratiques et la relation de conseil

Évolution des compétences, des activités : une nouvelle activité ou une nouvelle façon de procéder entraîne dans son sillage un ajustement des compétences.

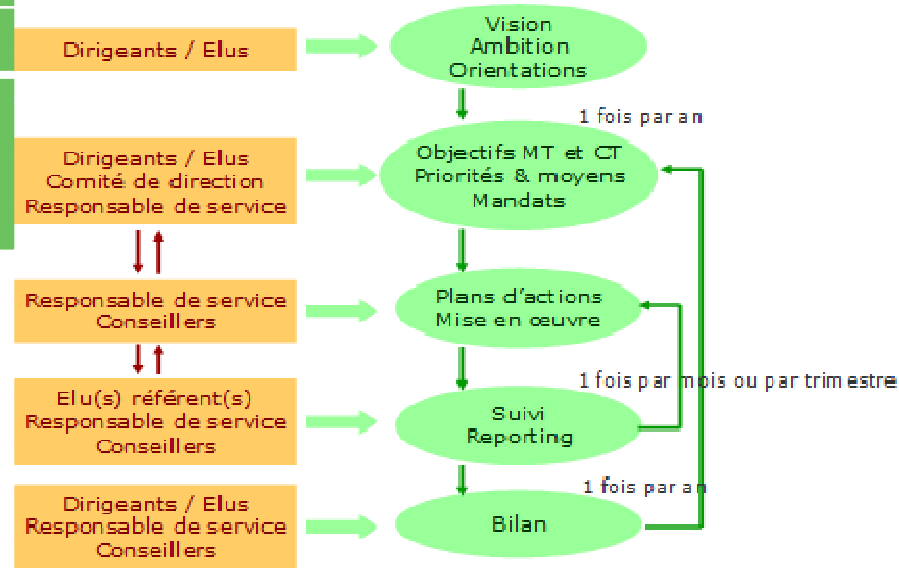
C'est aussi une occasion de renouveler la relation de conseil elle-même dans des différentes dimensions (technique, relationnelle, posturale, logistique, financière, etc.).

Le mandat pour légitimer l'action du conseiller / nouvelles situations

Éléments du mandat	Au niveau de la structure	Au niveau du conseiller
1. Rappel des fondamentaux Ambition, vision, orientations		
2. Éléments de contexte Enjeux, problématique Acteurs, clients, financeurs		
3. Objectifs à atteindre Et indicateurs de résultats		
4. Dynamique d'action Comment je m'y prends pour ? Y compris consignes comportementales		
5. Ressources et appui Dont temps affecté		
6. Ce qui est acceptable, Ce qui ne l'est pas		
7. Limites de responsabilités Qui signe quoi ? Qui fait quoi ? Modalités de gestion du risque Obligation de moyens ou de résultats ?		

Formaliser le mandat pour la structure et le conseiller

Inscrire le mandat dans la stratégie chemin faisant



L'échange et le partage d'expériences

Moyens dans l'activité régulière

Réunion
d'équipe ou
de service

Partage
d'expérience

Réunions
thématiques

Réunions d'échanges techniques

Forum d'échanges

Evénements plus exceptionnels



1. Moyens s'inscrivant dans l'activité régulière des conseillers et des services

Fréquence & modalités	Objectifs & Contenu	Conditions de mise en œuvre	Applications dans le cadre « relations des pépiniéristes »
RÉUNIONS D'ÉQUIPE DU DE SERVICE			
1 par mois 1h journalière Animation chef de service ou animateur désigné	Point sur l'activité + échanges + partage d'expériences + partage de réflexions + restitution	Taille des équipes Animation spécifique Parture du responsable Objectifs et thèmes d'échange définis	Echanger sur les faits rencontrés lors de l'exercice du métier. Comment travailler avec de nouveaux partenaires ? Circulation de l'info + large : ex. CR en équipe des situations régionales...
MOMENT DE PARTAGE D'EXPERIENCE A POSTERIORI			
En fonction des besoins En situation de conseil	Après les réunions et des échecs rencontrés en situation de travail Débriefing après regards croisés	A 3 ou en groupe Possibilité d'expression libre Pas de jugement de valeur	Permet la réassurance du conseiller dans l'évolution de son métier. Apprentissage collectif
RÉUNIONS ANNUELLES			
Département 2 par an Au moins une fois par an en présence de l'État	Bilan de l'activité Projets ? Point sur une thématique précise	Taille des équipes Animation spécifique Parture du responsable Objectifs et thèmes d'échange définis	Anticipation, mise en perspective, ajustement de la stratégie
RÉUNIONS THÉMATIQUES			
Au niveau départemental Au niveau interdépartemental Inter-organisme	Faire produire collectivement pour favoriser les échanges Faire un point systématique avec les conseillers du réseau écophyto ou sur BAC	Taille des équipes Animation spécifique Parture du responsable Objectifs et thèmes d'échange définis Coordination entre organismes	Retour vers les collègues en situation service
RÉUNIONS D'ÉCHANGES TECHNIQUES EN RÉGION			
En région Une ou deux par an avec tous les conseillers inter-organisme	Thématiques ciblées en région Témoignages + enrichissements et apports	Gestion du temps Coordination entre organismes	Retour vers les collègues en situation service
FORUMS D'ÉCHANGES			
			Retour vers les collègues en situation service

2. Moyens liés à des événements plus exceptionnels

Fréquence & modalités	Objectifs & Contenu	Conditions de mise en œuvre	Applications dans le cadre « relations des pépiniéristes »
SÉMINAIRE DU CYCLE DE FORMATION DE L'ENSEMBLE DE L'ÉQUIPE			
2 jours par an ou tous les 2 ans	Apport de formation, un nouvel animateur, un renouvellement de connaissances	Gestion du temps Moyens financiers	
CONGRÈS DES TECHNICIENS			
1/2 des conseillers tous les 2 ans : en fonction des besoins et des thèmes Avec plusieurs organismes	Témoignages, ateliers...	Gestion du temps Moyens financiers Coordination entre organismes	Retour vers les collègues en situation service
FORMATION INDIVIDUELLE			
			Retour vers les collègues en situation service

Favoriser les échanges d'expériences

- ➔ Distinguer l'échange pour débriefer sur ce qui n'a pas réussi ou ce qui a été très efficace, et l'échange pour produire ensemble un nouveau format, pour faire le bilan de l'action, pour partager entre conseillers ayant la même mission
- ➔ Outiller, créer un espace de discussion adéquat en fonction du type d'échange attendu



Renforcer le portefeuille de compétences des équipes

Grille pour évaluer les compétences avec le conseiller

Compétences A préciser concrètement	Aucune compétence Ne sait pas faire	Compétences de base Sait faire avec appui	Bonnes compétences Gère la majorité des situations	Compétences élevées Maîtrise les cas complexes
TECHNIQUES				
ORGANISATIONNELLES				
RELATIONNELLES				

Grille pour identifier les besoins/ressources du service

Compétences	Echelon local et/ou départemental Equipe/Service	Echelon régional Ou inter-départemental	Echelon national	Autres Instituts, Centres de gestion
Fonctionnement des sols				
Travail ou non travail du sol				
Machinisme				
Techniques alternatives				

⇒ Des recommandations ...une attention à garder sur le fait que la compétence est en acte...penser les situations et les formats

