



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

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

avec la contribution financière du  
commissariat général à l'égalité  
du territoire et au développement agricole et rural

# La Boîte à Outils

Véronique Laudinot – CDA 88



# Passer de «donner du conseil» à «tenir conseil pour» :

## Points de vigilance pour la mise en oeuvre

- ➔ Transformer le contexte professionnel pour qu'il devienne plus porteur à travers :
  - Les nouveaux mandats s'y afférant
  - Un réseau de compétences et d'échanges sur les difficultés et les réussites
  
- ➔ Accompagner le conseiller dans l'acquisition et/ou le renforcement de :
  - Ses compétences d'animation
  - Ses compétences d'écoute et d'analyse face à des profils différents d'agriculteurs.
  - Sa maîtrise de nouveaux outils et méthodologies :
    - D'analyse des systèmes
    - De co-construction



La situation : gérer la rencontre

co-construction

Ses compétences  
d'animation

Autrui : accompagner le  
changement

profils différents  
d'agriculteurs

Soi : s'ajuster en situation

compétences d'écoute

L'objet du conseil :

analyse des systèmes



# La Boîte à outils

## La situation : gérer la rencontre

- Co-construire et accompagner la prise de décision
- Préparer sa communication
- Animer une réunion

## Autrui : accompagner le changement

- Identifier les leviers de motivation
- Comprendre les attitudes face au changement
- Faciliter le changement

## Soi : s'ajuster en situation

- Adapter son mode d'accompagnement
- Pratiquer l'écoute active
- Ajuster sa posture

## L'objet du conseil : comprendre le contexte

- Comprendre la stratégie de l'agriculteur
- Faire le tour du système d'exploitation
- Réaliser un diagnostic agronomique



# Structure d'une fiche outil-1

Le saviez-vous ?

Points clés

Facteurs de succès

DES OUTILS POUR S'AJUSTER PENDANT LA RENCONTRE

**Pratiquer l'écoute active**

Paradoxalement, le langage corporel ou non verbal, bien que silencieux, produit un véritable langage.  
Merje Gupta-Sunderji

**Saviez-vous ?**

Environ 50% des malentendus se produisent parce que les gens n'écoutent pas de manière efficace. Albert Mehrabian (1971), dans plusieurs études, a montré que le sens d'un message pouvait être décodé pour 90% à la communication para-verbale (ton, hauteur de voix, rythme des mots) et non verbale.

Ainsi, le taux de déperdition verbale pourrait atteindre 50% :

Contenu verbal	30%
Contenu de	35%
Contenu de	20%
Contenu de	50%
Contenu de	20%
Contenu de	20%
Contenu de	10%

**Points clés**

Le silence actif - Être présent et attentif sans intervenir inutilement.	Une posture ouverte et agréable - Pour favoriser l'écoute et la confiance.	Des phrases courtes, simples, claires, du "JE" et "TU".
La reformulation - Répéter ce que l'interlocuteur a dit, en utilisant ses propres mots.	Être attentif à l'émotion sous-jacente - Pour mieux comprendre le message.	Être bien présent.
La synthèse verbale - Faire une synthèse de ce que l'interlocuteur a dit, en utilisant ses propres mots.	Une attitude ouverte et accueillante - Pour favoriser l'écoute et la confiance.	Être ouvert, "Ça va ?" "Comment ça va ?"

**Facteurs de succès**

**La gestion du silence**  
Le silence est un outil puissant. Se taire et accepter que le silence s'installe un court moment permet d'accompagner le questionnement et favorise la réflexion.

**La synchronisation, verbale et non verbale**  
La synchronisation permet de se brancher sur la même longueur d'onde que notre interlocuteur, en adoptant son mode de communication. En outre, être attentif au non-verbal permet de favoriser la cohérence entre les mots et le langage corporel.

**L'attention sans tension**  
Être présent, ici et maintenant, permet de limiter les parasites internes (pensées et jugements) et de rester concentré sur ce qui se dit et sur l'interlocuteur.

54

Une présentation théorique de l'outil.....

# Structure d'une fiche outil-2

.... Associée à une illustration pratique

DES OUTILS POUR S'AJUSTER PENDANT LA RENCONTRE

Pratiquer l'écoute active

Statistiques & Analyses  
INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE AGRICOLE

---

**Paroles de conseiller**

L'écoute active oblige à être plus neutre.  
On est dans le froid, pas dans le chaud (question / réponse) ; plus dans l'écoute et pas dans le directif, pas dans le jugement de valeur.  
Permet d'aider l'agriculteur à trouver ses propres solutions et de lui faire des propositions acceptables.

**En pratique**

Le conseiller essaie de comprendre ce que ressent l'agriculteur, de saisir ce que son message sous-entend. Ensuite le conseiller exprime sa compréhension dans ses propres mots et retourne le message à l'agriculteur pour vérification.

Le conseiller ne transmet pas son propre message, comme une évaluation, une opinion, un conseil, un raisonnement, une analyse ou une question. Il retourne seulement ce qu'il pense être le véritable sens du message de l'agriculteur ; rien de plus, rien de moins.

L'écoute active relève donc de différents moyens : l'écoute, la reformulation, la questionnement pour préciser et hiérarchiser, la gestion des silences, la synchronisation verbale et non verbale.

CHECK-LIST

• Je suis rigoureux sur les questions que je pose	<input type="checkbox"/>
Utilise des questions ouvertes pour faire parler, clarifier	<input type="checkbox"/>
Utilise des questions fermées pour faire valider et cadrer	<input type="checkbox"/>
Je privilégie les questions « Quel, Quand, Comment, Combien, Pourquoi, Qui, Où ? »	<input type="checkbox"/>
Je me pose qu'une question à la fois	<input type="checkbox"/>
• Je reformule régulièrement les propos de mon interlocuteur	<input type="checkbox"/>
La reformulation me permet de structurer l'entretien	<input type="checkbox"/>
Pour reformuler, j'utilise les termes de mon interlocuteur	<input type="checkbox"/>
J'utilise la reformulation pour valider l'échange	<input type="checkbox"/>
• En cours d'entretien et en fin d'entretien, je résume ce qui s'est dit	<input type="checkbox"/>
Je fais valider ma synthèse par mon interlocuteur	<input type="checkbox"/>
Je vérifie si mon interlocuteur a d'autres points à ajouter	<input type="checkbox"/>
• Je suis attentif à ce qui se passe dans l'échange	<input type="checkbox"/>
Je suis conscient de mon langage verbal et non verbal	<input type="checkbox"/>
Je repère le langage verbal et corporel de mon interlocuteur	<input type="checkbox"/>
Je veille à rester synchronisé avec mon interlocuteur sur les plans verbal et corporel	<input type="checkbox"/>
• Je suis à l'aise avec le silence	<input type="checkbox"/>
J'utilise le silence pour faire parler mon interlocuteur	<input type="checkbox"/>
J'utilise le silence pour laisser réfléchir mon interlocuteur	<input type="checkbox"/>
• En entretien, je reste centré sur le présent, ici et maintenant	<input type="checkbox"/>
En entretien, je suis concentré sur mon interlocuteur	<input type="checkbox"/>
Je suis « confortable » en situation d'écoute	<input type="checkbox"/>

Paroles de conseillers

En pratique

# Structure d'une fiche outil-3

## Les contextes de mise en œuvre

## Recommandations de mise en œuvre

## L'intérêt de la méthode et ses limites

DES OUTILS POUR S'AJUSTER PENDANT LA RENCONTRE

Pratiquer l'écoute active

Conseillers  demain  
accompagner la réduction des phytosanitaires

### Mise en œuvre

Il est difficile de définir à l'enjeu de l'interrogation de l'agriculteur. Il y a des situations dans lesquelles la mise en œuvre de l'écoute active ne se justifie pas, par exemple en entretien téléphonique pour répondre à une question précise sur l'utilisation d'un produit phytosanitaire. L'écoute active se pratique aisément lors d'un entretien individuel, que la personne soit volontaire pour réduire les phytosanitaires ou qu'elle y soit contrainte. Dans ce dernier cas, il est nécessaire de faire appel à des techniques de gestion des freins aux changements.

Lorsque le conseiller fait face à un collectif, l'objectif de l'écoute active est alors différent. La tâche que permet de « prendre la température » du groupe, d'identifier mais pas nécessairement de faire émerger des solutions du groupe. Pour cela, seule, cette technique ne suffit pas, il faut la lier à des techniques d'animation. Que le conseiller soit face à un groupe ou en entretien individuel, la posture du conseiller reste identique: il doit faire preuve d'empathie et faire abstraction de ses opinions.

L'écoute active a tout son intérêt lorsque que le conseiller est face à un public contraint qu'il ne connaît pas.

Cadre collectif	<input checked="" type="checkbox"/>	Par conseiller expérimenté	<input checked="" type="checkbox"/>	Tous contextes	<input checked="" type="checkbox"/>	Conseil ponctuel	<input checked="" type="checkbox"/>
Cadre individuel	<input checked="" type="checkbox"/>	Par conseiller débutant	<input checked="" type="checkbox"/>	Tous publics	<input checked="" type="checkbox"/>	Conseil de suivi	<input checked="" type="checkbox"/>

### Mise en œuvre

Il s'agit de recueillir l'avis de son interlocuteur sur son point de vue, ses opinions et de ses sentiments (non verbal), de l'autre.

L'écoute active reste une méthode puissante pour aider une personne à résoudre un problème, à condition que celui qui écoute accepte que le problème appartienne à l'autre et lui permette de trouver ses propres solutions.

La phase d'écoute active ne doit pas durer trop longtemps: arriver à sentir le moment où il est nécessaire de changer de registre. Il y a des moments où il faut prendre la main, être plus directif. C'est un jeu subtil entre l'agriculteur « acteur » et le conseiller « meneur » du débat.

### L'intérêt de la méthode et ses limites

- Identifier et comprendre les freins de l'agriculteur
- Evaluer les résistances au changement
- Déterminer les motivations et identifier les croyances sous-jacentes
- Aider l'agriculteur à comprendre son fonctionnement, à prendre du recul, à trouver ses solutions

L'emploi de l'écoute active présente un intérêt dans le cadre de la gestion de conflit, ou pour créer les relations avec les interlocuteurs locaux (collectivités, syndicats, organismes-concernés), avec les collègues, avec les supérieurs hiérarchiques.

56

Des préconisations pour mettre en œuvre



# Structure d'une fiche outil-4

Des  
préconisations  
pour mettre en  
œuvre



DES OUTILS POUR S'AJUSTER PENDANT LA RENCONTRE

Pratiquer l'écoute active

Il y a des jours creux et des jours sans, tant du côté du conseiller que du côté de l'agriculteur. L'écoute active exige une concentration et une attention à l'autre.

Cette technique est très adaptée lors d'une phase de diagnostic ou de négociations. Lors de phases de prise de décision et d'action, il est alors nécessaire de changer de méthode.

**Les effets sur les pratiques**

Cette technique oblige à l'écoute. Elle amène à une situation de conseil à « chaud » (questionnement de l'agriculteur) et à une recherche de questionnement de l'agriculteur. Il n'a pas le souci de proposer des « solutions » en lien avec l'objectif.

La mise en questionnement de l'agriculteur peut faire qu'il se sente agressé, touché dans sa sphère personnelle.

La technique d'écoute active nécessite au préalable d'installer une relation de confiance avec l'agriculteur.

Elle permet de rééquilibrer les rôles entre les deux acteurs. Le conseiller n'est pas un expert en apportant une solution mais il aide l'agriculteur à identifier les pistes de solutions possibles.

En collectif, la technique d'écoute active donne de la force au groupe.

**Pour aller plus loin**

- Jean-Claude Ahric, Psychologie de la communication, Éditions Armand Colin
- Jean Arnaud, L'écoute : attitudes et techniques, Éditions Chronique sociale, 2003
- Joseph-Luc Blondel, Développer votre écoute, INSEP CONSULTING Éditions

Fiche ressources - L'écoute active [Online]  
[http://www.fontaine-picard.com/pdf/extraits\\_text\\_fc.pdf](http://www.fontaine-picard.com/pdf/extraits_text_fc.pdf)

57

Les effets sur les pratiques  
et la relation de conseil

Pour aller plus loin



# Pour mieux découvrir la Boite à Outils

⇒ Accès libre aux posters pendant le repas :

6 ateliers

- Comprendre le contexte de l'agriculteur
- Accompagner le changement
- Gérer la rencontre de conseil
- S'ajuster dans la relation
- Propositions pour les organisations
- La modélisation de la relation de conseil

⇒ Travaux par atelier de 14 h à 15 h

⇒ Suite du colloque

Buffet dans le hall : BON APPETIT !

