



La **boîte à outils** du conseiller



Conseillers **demain**
accompagner la réduction des phytosanitaires

Sommaire



LA BOITE A OUTILS, POURQUOI, QUOI, COMMENT P.03

DES OUTILS POUR COMPRENDRE LE CONTEXTE DE L'AGRICULTEUR P.07

COMPRENDRE LA STRATEGIE DE L'AGRICULTEUR P.08

FAIRE LE TOUR DU SYSTEME D'EXPLOITATION P.12

REALISER UN DIAGNOSTIC AGRONOMIQUE SIMPLIFIE P.16

DES OUTILS POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT P.21

IDENTIFIER LES LEVIERS DE MOTIVATION P.22

COMPRENDRE LES ATTITUDES FACE AUX CHANGEMENTS P.26

FACILITER LE CHANGEMENT P.30

DES OUTILS POUR GERER LA RENCONTRE P.35

CO-CONSTRUIRE ET ACCOMPAGNER LA PRISE DE DECISION P.36

PREPARER SA COMMUNICATION P.40

ANIMER UNE REUNION P.44

DES OUTILS POUR S'AJUSTER PENDANT LA RENCONTRE P.49

ADAPTER SON MODE D'ACCOMPAGNEMENT P.50

PRATIQUER L'ECOUTE ACTIVE P.54

AJUSTER SA POSTURE P.58

EN SAVOIR PLUS P.62



La boîte à outils, pourquoi, quoi, comment ?



Le contexte et son impact sur les conseillers

Le projet « Conseillers demain » a vu le jour dans le contexte du Grenelle de l'Environnement et du Plan Ecophyto 2018. A dire d'experts, l'objectif de réduction de 50% de l'utilisation des produits phytosanitaires sous-tend une modification profonde des pratiques des agriculteurs.

Cette situation a des impacts sur les acteurs du conseil en agriculture. Comme l'indique Charles-Antoine Gagneur dans « Modélisation de la relation de conseil ⁽¹⁾ », « trouver des solutions pour limiter le recours aux produits phytosanitaires étend le champ professionnel couvert par le conseil. Dans le même temps, l'éparpillement des modèles agricoles [...] augmente l'hétérogénéité du public du conseil agricole, et sème le trouble dans les orientations politiques reconnues par les acteurs des organismes de conseil. »

En suivant, sur plusieurs semaines, les conseillers du projet « Conseillers demain » dans leurs activités, Charles-Antoine Gagneur a observé une extension des situations prises en charge par ces derniers :

- « Extension cognitive, par l'incorporation [...] de dimensions nouvelles appelant de nouveaux champs de connaissances (ex. migration des résidus de produits phytosanitaires dans les nappes) ;
- Extension sociale, par l'incorporation d'acteurs nouveaux amenant leurs préoccupations dans le champ professionnel agricole (ex. agences de l'eau) ;
- Extension politique, car la conjonction des deux points précédents remet en question la construction d'objectifs politiques partagés au sein des organisations pourvoyeuses de conseil. »

(1) Gagneur C.A., 2011, Modélisation de la relation de conseil, INRA Sens

Les questions que se posent les conseillers

Ainsi, les conseillers se retrouvent au cœur d'une évolution majeure qui place leur métier entre appui technique et accompagnement du changement et les amène à se poser de multiples questions.

Au plan technique

- Quelles techniques alternatives pour baisser de 50 % les produits phytosanitaires ?
- Comment caractériser les pratiques phytosanitaires d'un agriculteur, d'un groupe, d'une production, d'un territoire ?
- Comment disposer de références techniques et économiques ?

Au plan de l'accompagnement du changement

- Comment identifier les enjeux, les freins, les marges de manœuvre d'un agriculteur ?
- Comment positionner les profils d'agriculteurs selon l'innovation et la prise de risque ?
- Comment motiver les agriculteurs, déclencher l'intérêt pour l'évolution des pratiques vers une réduction des doses ?

Au plan relationnel

- Comment réguler la relation en face à face de conseil agronomique avec un agriculteur ?
- Comment animer un groupe hétérogène et placé sous contrainte ?
- Comment vulgariser vers un public élargi et parler de façon convaincante de la réduction des phytosanitaires

Au plan personnel

- Comment se réassurer, se former, accélérer les phases d'apprentissage ?



● Les moyens à disposition des conseillers

Dans ce contexte de changement et, au regard des questions posées, les conseillers du projet « Conseillers demain » ont listé, début 2010, les moyens dont ils disposaient et ceux dont ils manquaient.

Les moyens dont ils disent disposer

Outils	Formations : Certiphyto, sur les bonnes pratiques phytosanitaires (réduction de doses, réglage du pulvérisateur...) Support d'information (production intégrée du blé et autres cultures, systèmes de cultures intégrés) Guide technique (blé et désherbage mécanique) Règles de décision d'intervention en matière de phytosanitaires
Méthodes	Analyse du système d'exploitation Conduite d'entretien individuel ; animation de groupe Techniques d'écoute
Organisation	Réseau régional des référents agronomes des chambres d'agriculture Transversalité des compétences entre services ; groupe régional thématique « Production intégrée » (permet les échanges), aide des collègues La participation au RMT SdCi
Références	Accès à beaucoup de références techniques mais pas forcément appropriées à la réduction des phytosanitaires Préconisations des chambres d'agriculture (toutes cultures), bases documentaires Données générales itinéraires à bas intrants ; Références techniques sur la production intégrée Références et ressources des instituts techniques ; références réglementaires (IFT nationaux, régionaux, site e-phy du Ministère, index phytosanitaire ACTA) ; base de données MesP@rcelles Références des essais locaux ; suivi de fermes engagées en MAE « Réduction IFT » (=parcelles de références) Résultats d'expérimentations sur la protection biologique

Les moyens dont ils disent manquer

Outils	Recueil des pratiques en production intégrée et argumentaire sur les techniques alternatives Nouvelles règles de décision liées aux systèmes de cultures innovants ; de nouveaux indicateurs de réussite notamment des résultats à l'échelle du système (notion seuil, sensibilité, nuisibilité...) Outil de diagnostic agronomique et environnemental « Guide du conseiller » : animation, relationnel, positionnement du conseiller face aux agriculteurs dans une démarche où la recette n'existe pas Outil d'analyse des besoins/attentes des agriculteurs
Méthodes	Méthode d'accompagnement et d'incitation à la réduction des produits phytosanitaires Formation continue sur la conduite d'entretien individuel et l'animation de groupe Formation à l'analyse des besoins/attentes des agriculteurs Formation sur l'accompagnement au changement Méthode de détection des freins au changement des pratiques chez les agriculteurs ; identification des enjeux pour trouver les leviers Stratégies d'incitation au changement (communication, collectif, individuel...) face à différentes attitudes d'agriculteurs confrontés au changement
Organisation	Veille technique directe via un réseau (INRA, Instituts, Coop...) Transversalité des compétences entre services Structuration de l'information sur ce qui est fait ailleurs et comment le transposer
Références	Références économiques des systèmes en production intégrée Références régionales ; références locales co-construites pour rassurer pendant le changement Expérimentation locale (essai parcelle, fermes complètes...) ; un nombre suffisant d'essais sur la réduction des produits phytosanitaires Solutions techniques : solutions mécaniques (outils du travail du sol), adaptation des solutions agronomiques à la région, autres produits (non chimiques) Cas concrets d'exploitations en systèmes de cultures innovants avec baisse de 50% de consommation de produits phytosanitaires Expérimentation à long terme sur les modifications des Systèmes de cultures Innovants



● Une boîte à outils pour les conseillers

On le voit, tous les conseillers ne sont pas équipés de manière homogène. Il nous a donc semblé important de mettre à disposition des conseillers une boîte à outils « de base », qui permette de répondre aux principales préoccupations des conseillers et qui soit complémentaire d'autres outils ou travaux existants (ex. guide Stephy, travaux des RMT).

Comme pour toute boîte à outils, le contenu n'est pas exhaustif. Ce contenu a été défini en suivant le cheminement des conseillers du projet « Conseillers demain ». Les outils sont présentés parce qu'ils répondaient à une demande des conseillers. Chacun est libre de les utiliser, en fonction de ses besoins et du contexte dans lequel il évolue.

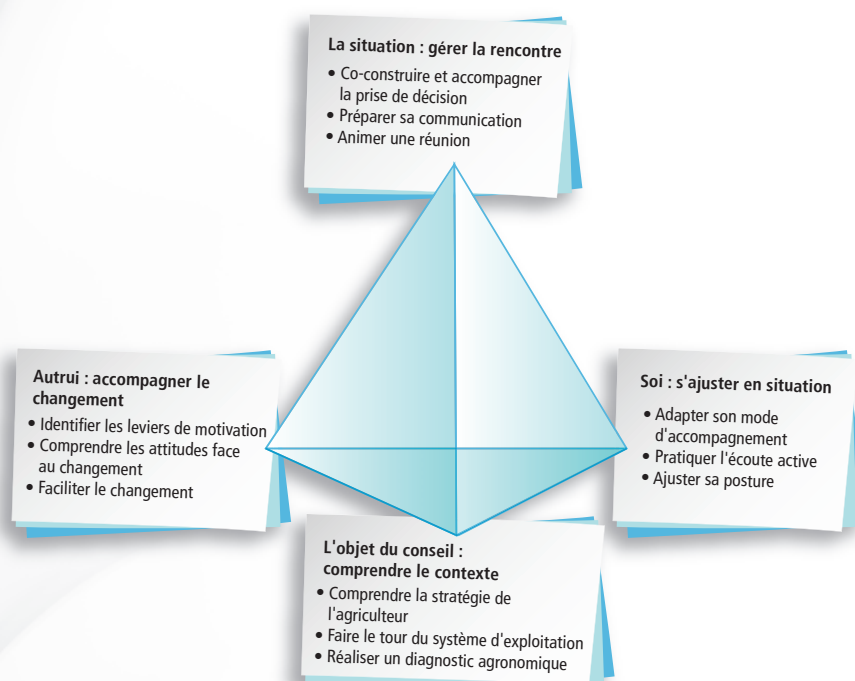
● Organisation de la boîte à outils

Notre boîte à outils a pour objectif d'apporter un ensemble, organisé, d'outils et de méthodes permettant de faciliter l'activité de conseil, notamment en phase de changement.

Cette activité de conseil peut être caractérisée par quatre axes :

- La situation de conseil
- L'objet du conseil
- Soi
- Autrui

Nous avons donc structuré notre boîte à outils autour de ces 4 axes, ce qui nous donne 4 familles d'outils contenant 3 outils chacune :



Chaque outil a été expérimenté par un groupe de conseillers afin de :

- Vérifier son adéquation aux problématiques rencontrées par les conseillers, notamment dans le cadre de la réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires
- Permettre de capitaliser les expériences respectives
- Faciliter l'appropriation et la mise en œuvre



Structure d'une fiche outil

Chaque outil est décliné de manière à présenter la méthode mais surtout son adéquation et son utilisation dans les situations de conseil rencontrées par les conseillers :

Une présentation théorique de l'outil associée à une illustration pratique

Des préconisations pour mettre en œuvre

Pour l'essentiel, les fiches outil restituent les enseignements et retours d'expérience des conseillers qui ont pratiqué, expérimenté les outils dans leurs activités de conseil. On notera que, pour chaque outil, les contextes de mise en œuvre ont été synthétisés dans un tableau, assorti d'un code couleur :

Cadre collectif	●	Par conseiller expérimenté	●	Tous contextes	●	Conseil ponctuel	●
Cadre individuel	●	Par conseiller débutant	●	Tous publics	●	Conseil de suivi	●

● Vert = Utilisation adaptée

● Orange = Faisable en prenant des précautions

● Rouge = Utilisation dangereuse/risquée et déconseillée

⇒ Conseiller expérimenté ou débutant = les conseillers impliqués dans le projet 'Conseillers demain' n'ont pas souhaité donner une définition précise des termes, préférant laisser le soin à chacun de se définir et de placer le curseur où cela lui semble pertinent.





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

Des outils pour comprendre le contexte de l'agriculteur

Page 08 > Comprendre la stratégie de l'agriculteur

Page 12 > Faire le tour du système d'exploitation

Page 16 > Réaliser un diagnostic agronomique simplifié



Conseillers  **demain**
accompagner la réduction des phytosanitaires




Comprendre la stratégie de l'agriculteur



« Le stratège connaît le Quoi. Son art est d'inventer le Comment, de dégager les possibles et de saisir le Quand. » Thierry Masquelier (DIAVASIS)

Le saviez-vous ?

Nos décisions sont dictées par des objectifs et inspirées par des finalités dont nous n'avons pas toujours conscience.

Des enjeux		Vocation	⇒⇒	Raison d'être
		Ambition	⇒⇒	Défi dans le temps
Aux actions		Valeurs	⇒⇒	Ethiques, organisationnelles, techniques,...
		Priorités stratégiques	⇒⇒	Choix d'allocation des ressources dans le temps
		Plans d'actions	⇒⇒	Tactique : actions, planning,...

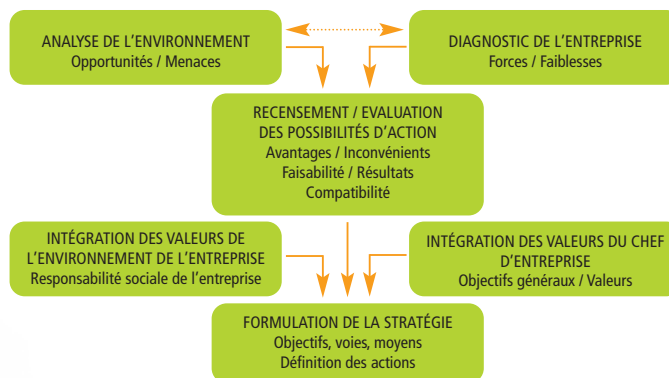
Points clés

La stratégie peut être définie comme une combinaison d'objectifs et de moyens dans un environnement donné.

On s'attachera donc à identifier :

- Les valeurs du chef d'entreprise
- Les objectifs du chef d'entreprise
 - L'ensemble des activités
- Les axes de développement : croissance, spécialisation, diversification, ...
- Les moyens : techniques, financiers, humains,...
- Les éléments liés à l'environnement de l'entreprise

Ci-contre, le modèle LCAG d'analyse stratégique de Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R. et Guth W. D



Facteurs de succès

L'élaboration par l'agriculteur de sa stratégie passe donc par quatre étapes principales :

- Identification de ses valeurs
- Définition de ses objectifs
- Analyse de sa situation
- Elaboration de son plan d'actions

Les valeurs sont souvent liées à l'histoire, à la culture de chacun. C'est la motivation la plus forte, mais aussi, souvent, la plus « enfouie », pas toujours facile à identifier, même par l'individu lui-même.

Les objectifs doivent être mesurables, datés, sous le contrôle de celui qui les formule, exprimés positivement et réalistes. L'analyse de situation doit être réalisée par l'agriculteur, en référence à ses objectifs et à ses valeurs.

Qu'est-ce qui est vital pour moi ?



2 - Mes objectifs

Quels résultats je veux atteindre ?



Quelles sont les différentes étapes pour passer de ma situation initiale à ma situation désirée ?

3 - Mon analyse de la situation présente

Mes points forts, mes points faibles
Les menaces et les opportunités de mon environnement

La démarche stratégique TRAME



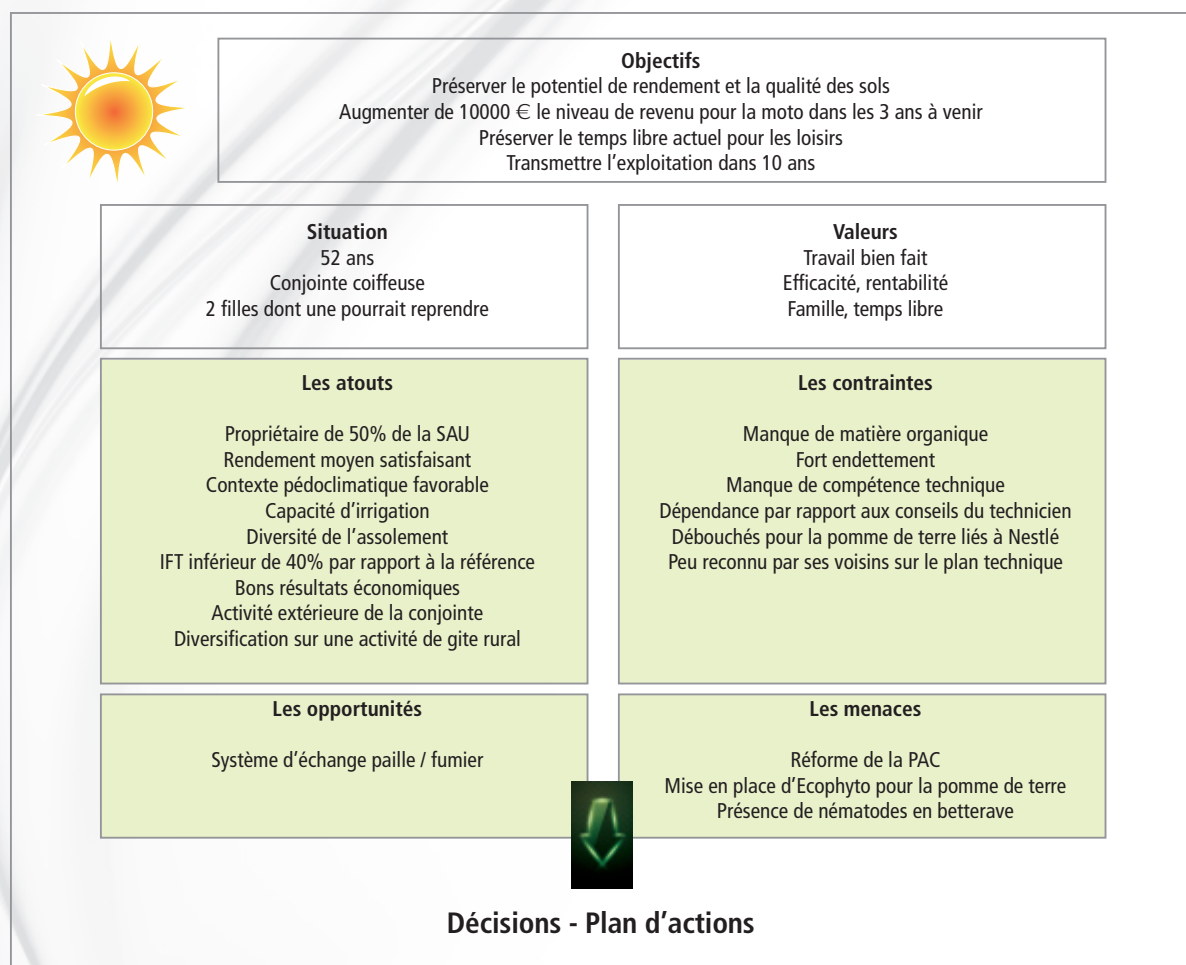
Paroles de conseiller

On est pris dans le quotidien et les agriculteurs font la même chose. L'analyse stratégique permet de se poser et de réfléchir autrement.

Le raisonnement est plus global, et en projection sur le moyen et long terme.

En pratique

Les fondements de la stratégie de l'agriculteur - Illustration



Pour que le conseil soit suivi d'une décision, puis d'une mise en œuvre par l'agriculteur, il doit être en cohérence avec l'ensemble de son raisonnement. Dans le cas contraire, le conseiller risque de passer à côté d'un facteur de décision essentiel aux yeux de l'agriculteur, et donc de donner un conseil qui ne sera jamais appliqué. Exemple de l'agriculteur pour qui l'aspect visuel de sa parcelle est prioritaire, à cause de l'image auprès des voisins ou des parents : il refusera toute « impasse » en désherbage.

La difficulté est que l'agriculteur n'est pas toujours conscient de ces finalités ou objectifs enfouis dans ses pratiques. C'est pourquoi il est important que le conseiller ait compris les fondements de la stratégie de l'agriculteur, pour adapter son conseil à cette stratégie.

Chacun des niveaux doit être analysé par l'agriculteur lui-même, c'est sa stratégie. Le conseiller propose la démarche, les étapes. Il aide au questionnement, mais n'intervient pas dans le contenu.

Les contextes de mise en œuvre

L'analyse stratégique peut être mise en œuvre par le conseiller dans un cadre collectif ou dans un cadre individuel. En collectif, il est conseillé de limiter la taille du groupe à 10 personnes pour faciliter l'animation des séances de travail. Cette méthode s'adresse plus aisément à un public volontaire engagé dans une réflexion sur ses pratiques, ou à des agriculteurs confrontés à un changement important. Elle est plutôt à utiliser de manière ponctuelle.

Cadre collectif	●	Par conseiller expérimenté	●	Tous contextes	●	Conseil ponctuel	●
Cadre individuel	●	Par conseiller débutant	●	Tous publics	●	Conseil de suivi	●

Recommandations de mise en œuvre

Un contrat clair : lors de la mise en œuvre de cette méthode, il est important de vérifier que l'agriculteur a compris les objectifs du travail. En groupe, les règles doivent être précisées au préalable : expression libre de chacun, pas de jugement, écoute de la parole de l'autre et empathie.

Une démarche opérationnelle : la production finale doit être centrée sur la décision et les actions, car il y a un risque de frustration si la réflexion ne débouche pas sur une mise en action.

Une posture adaptée : cette méthode exige du conseiller de se mettre dans une posture d'accompagnateur et non d'expert. Elle doit être mise en œuvre uniquement si le conseiller s'en sent capable et avec l'accord des agriculteurs. Prendre de la distance ; pour le conseiller, éviter d'introduire de l'affectif.

Du temps et de la disponibilité : cela peut demander du temps et suppose une disponibilité de la part de l'agriculteur qui doit être prêt à entrer dans un dialogue un peu approfondi, allant au-delà de la situation sanitaire de ses cultures. Cette méthode exige pour le conseiller du temps de préparation et du temps de suivi du plan d'actions.

L'intérêt de la méthode et ses limites

La compréhension de la stratégie de l'agriculteur par le conseiller est une condition importante à la mise en œuvre du conseil.

L'analyse stratégique permet à l'agriculteur de construire un plan d'actions cohérent par rapport à ses objectifs et ses valeurs. Elle aide l'agriculteur à formaliser ses objectifs et donne un cadre sécurisant au conseiller pour animer la réflexion des agriculteurs. Deux agriculteurs confrontés à une même situation prendront des décisions différentes : traiter ou pas, à dose réduite ou pas, ressemer ou pas, selon leur « stratégie ».

La démarche permet au conseiller de se positionner, de prioriser les actions.

L'analyse stratégique présente un intérêt dans le cadre d'un groupe d'agriculteurs auquel le conseiller souhaite insuffler une nouvelle dynamique de groupe, des nouveaux objectifs de groupe : animation d'un conseil d'administration, émergence d'une action collective. Elle peut être utilisée dans toute autre action de conseil qui porte sur les orientations de l'exploitation car elle permet d'aborder l'exploitation dans sa globalité.



Comprendre la stratégie de l'agriculteur

Les limites de la méthode sont liées à l'extension politique des situations de conseil :

- Comment, dès lors qu'il a compris la stratégie de l'exploitant, le conseiller peut-il concilier différents objectifs : ceux de l'agriculteur, ceux de sa structure, voire ceux d'autres acteurs (Agence de l'eau par exemple) ?
- Par ailleurs, si l'analyse est construite par l'agriculteur, comment le conseiller va-t-il s'y prendre pour amener l'agriculteur à faire évoluer sa vision, puis ses pratiques ?

L'analyse de la stratégie de l'agriculteur est un outil nécessaire, mais qui doit être complété par d'autres outils, et par une définition claire des objectifs du conseiller par sa structure dans le contexte de la réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires.

Les effets sur les pratiques et la relation de conseil

L'analyse stratégique permet une meilleure connaissance de l'agriculteur. Elle clarifie la trajectoire de l'agriculteur et rend les agriculteurs plus autonomes dans leur choix. Ainsi la manière dont le conseil est apporté est plus efficace car le conseil est adapté à la situation de chaque agriculteur.

L'effet majeur de cette méthode sur les pratiques de conseil se situe au niveau de la posture du conseiller : le conseiller n'est pas expert, il devient accompagnateur. Il apporte un conseil qui s'inscrit dans le contexte de l'exploitation.

Si le conseiller est à l'aise avec cette méthode, l'approche stratégique peut être très puissante. Le travail du conseiller peut être plus difficile s'il connaît bien l'agriculteur ou le groupe. En effet cela nécessite pour le conseiller de se mettre dans une posture d'accompagnateur et de ne pas prévoir, anticiper les idées des agriculteurs au vu de ce qu'il connaît d'eux.

Pour aller plus loin



- Travaux et Innovations N° 140 Août 2007 : dossier « Autonomie de décision et démarche stratégique »
- Travaux et Innovations N° 148 : « Animer une réflexion stratégique »
- Travaux et Innovations N° 161 octobre 2009 : dossier « La prospective au service des agriculteurs »
- Dagron Pascal et Al., Agriculture et complexité, Ed. AC3A, Nantes, 2008
- Doublet Marie-Hélène, Les outils d'accompagnement : analyse de situation [Online], Décembre 2009, http://www.lianescoperation.org/IMG/pdf/Outils_d_accompagnement_2009.pdf
- Larroumet Axelle, Lusteau Joseph, Le management inventif, Edition Diagonart, Nantes, 2006
- Levallois Raymond, Pellerin Doris, Perrier Jean-Philippe, L'entreprise agricole à l'heure de la gestion stratégique [Online], Agri-Gestion Laval - Economie rurale - F.S.A.A., Université Laval, Québec, <http://www.agrireseau.qc.ca/bovinlaitiers/documents/gestion%20strat%C3%A9gique.pdf>
- Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce et Lampel Joseph, Safari en pays stratégique. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village mondial, 1999





Faire le tour du système d'exploitation



« Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but »
Joël De Rosnay

Le saviez-vous ?

L'approche systémique permet de prendre en compte la complexité et les dynamiques d'évolution des systèmes. Elle est utilisée dans de nombreux domaines, allant de l'analyse du vivant (biologie), à celle des relations humaines (psychologie) ou de l'entreprise (management). Le concept de système :

- S'efforce de relier les ensembles au lieu de les isoler,
- S'appuie sur la perception globale plutôt que sur l'analyse détaillée,
- Considère les interactions plutôt que les éléments,
- Insiste sur l'étude des transactions qui ont lieu aux points d'interface entre le système et l'environnement

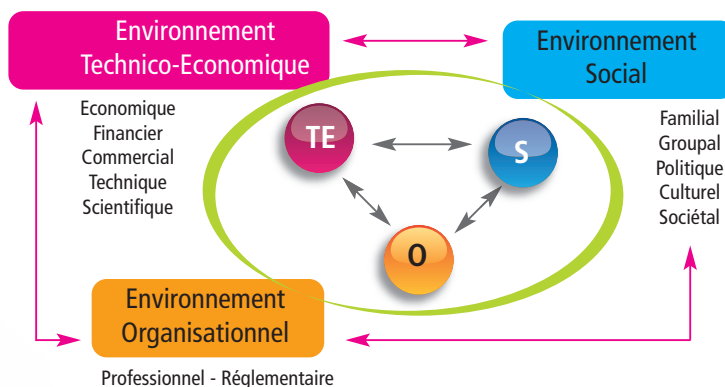
Points clés

Un système, des systèmes :
l'entreprise, en tant que système est composée de multiples parties, ou sous-systèmes, interconnectées.

Tout changement d'un élément ou d'une relation du système fait bouger tout le système.

Tout changement du système peut avoir un impact sur chaque élément et chaque relation.

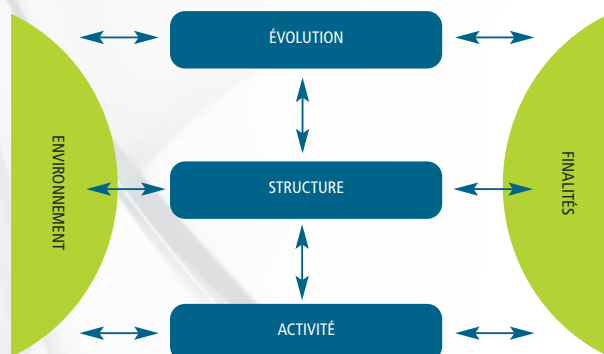
La complexité de l'entreprise est en corrélation permanente avec la complexité de l'environnement externe.



D'après G. Donnadiu - l'approche systémique appliquée à l'entreprise - Liaisons, 1997.

Facteurs de succès

Pour analyser un système, on doit notamment s'attacher à décrire :



- Ses finalités, son but
- Son environnement
- Ses échanges et ses relations avec son environnement
- Ses frontières et leur perméabilité
- Son évolution, sa dynamique d'évolution
- Son activité ; ses activités
- Sa structure (fonctions, organisation, système de régulation et de pilotage,...)
- Les interactions entre ces différents éléments

Paroles de conseiller

Passer de la réflexion sur la culture à une réflexion sur le système demande un apprentissage particulier. On sort de « un problème, une solution » et on apprend à travailler sur les interactions.

En pratique

Utilisation de la grille de diagnostic d'exploitation du guide Stephy, guide pratique pour la conception de systèmes de culture plus économes en produits phytosanitaires – RMT Systèmes de cultures innovants

Exemple de renseignement de la fiche de diagnostic de l'exploitation – P47

Chantiers prioritaires Semis, moisson des cultures d'automne fertilisation, désherbage	Priorités de l'exploitant Faire moins d'interventions sur les parcelles car il n'habite pas à proximité Diminuer l'usage des phytos car préoccupations sanitaires et volonté de diminuer coûts énergie	Milieux (sols/climat) Bon potentiel : limons moyens de plateau => Pas de contraintes particulières sur le milieu	
Main d'oeuvre 1 UTH pour 73 ha Moissons et autres opérations en entraide > Permet de libérer du temps	Rotations		Enjeux locaux Situation de certaines parcelles sur un périmètre de captage avec enjeux N et phytos Contractualisation pour une MAE «conversion à une agriculture intégrée»
Equipement/matériel Matériel disponible pour réaliser du désherbage mécanique Matériel en commun avec plusieurs agriculteurs > problèmes de disponibilités	Rotation 1 % sur l'EA : 70% Cultures : colza-blé-orge Mode d'implantation majoritaire : labour/TCS/semis direct		Ennemis des cultures Problèmes principaux : vulpin et RG sur céréales, ravageurs sur colza (pucerons, méligèthes) Pressions moyennes : septoriose sur blé, sclérotinia sur colza, renouées et liserons sur pois
Localisation des parcelles Habite loin de ses parcelles Parcelles localisées sur 2 sites distants de 15 km => Volonté d'économiser en temps de déplacements et d'observations	Rotation 2 % sur l'EA : 30% Cultures : pois-blé-colza-blé-blé Mode d'implantation majoritaire : labour/TCS/semis direct		Environnement technico-économique Voisinage d'un élevage > débouchés possible Possibilités de vendre du lin à un privé Possibilité de débouchés sur le pois
	Rotation 3 % sur l'EA : Cultures : Mode d'implantation majoritaire : labour/TCS/semis direct		
	Succession 4 % sur l'EA : Cultures : Mode d'implantation majoritaire : labour/TCS/semis direct		
	Système de production SAU =73 ha : surface faible > désherbage mécanique envisageable		

Pour analyser le système d'exploitation, on peut utiliser, ou s'inspirer de la fiche de diagnostic de l'exploitation proposée dans le guide Stephy, en la complétant avec les éléments suivants :

- La dimension personnelle : l'individu, ses valeurs, croyances, critères d'excellence professionnelle et objectifs ; sa situation familiale
- L'historique de l'exploitation et le parcours de l'exploitant
- Les aspects économiques et financiers : degré de rentabilité, niveau d'endettement, capacité de financement,...
- Dans le système de production, les interactions entre ateliers et les contraintes liées à ces ateliers
- L'environnement social, notamment la pression socioprofessionnelle et psychologique pesant sur les pratiques
- Les débouchés commerciaux et l'influence des fournisseurs
- Les liens, matérialisés avec des flèches, entre tous ces éléments

Les contextes de mise en œuvre

Les contextes de mise en œuvre sont multiples. L'analyse système peut être utile et utilisée, quelle que soit la nature du conseil apporté. Elle peut également être utilisée à différents niveaux, y compris à l'échelle d'un territoire.

L'utilisation de l'approche système est tout particulièrement recommandée :

- Quand la situation est complexe
- Quand on se pose des questions sur le système
- Dès lors qu'il y a un changement

Cadre collectif		Par conseiller expérimenté		Tous contextes		Conseil ponctuel	
Cadre individuel		Par conseiller débutant		Tous publics		Conseil de suivi	

Recommandations de mise en œuvre

Posture du conseiller :

- Penser l'entreprise dans sa globalité en prenant en compte sa complexité et sa dynamique propre
- Garder suffisamment de recul pour percevoir les éléments du système et la cohérence de l'ensemble
- Alternier analyse globale et approfondissement des détails
- Identifier les interactions et penser « mikado » : si on modifie un élément du système, c'est tout le système qui peut bouger

Modalités d'utilisation de la méthode :

- Analyse partagée avec l'agriculteur
- Est au service d'un objectif défini avec l'agriculteur
- Doit déboucher sur des décisions et des actions
- Aussi factuelle que possible

L'intérêt de la méthode et ses limites

Si l'analyse stratégique permet de comprendre ce que veut l'agriculteur et comment il va pouvoir atteindre ses objectifs, l'approche système permet de comprendre le système et les interactions entre ses différents éléments.

Ainsi, dans le cadre des diverses situations de conseil qu'il aborde, et même s'il est dans le « chaud », le conseiller gagne en pertinence s'il a une vision systémique de l'entreprise, et/ou de l'atelier de production, et/ou de la parcelle.

Cette vision systémique lui permet de :

- Doser correctement le conseil, même s'il est très technique
- D'appuyer ses préconisations sur les spécificités de l'entreprise
- D'intégrer le système, notamment les valeurs, dans les conseils apportés

On n'est plus dans la recette : on dépasse le champ de la connaissance ; il s'agit de comprendre et de construire avec l'agriculteur.

La méthode permet de partager entre conseillers : le diagnostic global peut être transféré dès lors qu'il est structuré et contient les éléments essentiels à la compréhension de l'agriculteur et de l'exploitation. Sa principale limite réside dans l'investissement minimum en temps pour acquérir une vision réellement systémique de l'objet du conseil : exploitation, parcelle, rotation, ...

En outre, sa mise en œuvre implique que la méthode fasse partie intégrante des prestations de conseil et soit intégrée aux processus de production, avec notamment formalisation des méthodes et évaluation du temps à y consacrer.



● Les effets sur les pratiques et la relation de conseil

Le conseil et le conseiller gagnent en pertinence et en efficacité :

- La méthode permet une meilleure connaissance de l'exploitant et de son exploitation
- Il est donc plus facile d'apporter un conseil pertinent, adapté à l'exploitant et à son système
- Les actions préconisées pourront être plus facilement mises en œuvre, parce qu'adaptées à l'exploitant, à son exploitation, à son environnement

Le positionnement du conseil et du conseiller changent :

- L'utilisation de la méthode crédibilise le conseiller qui a fait l'effort de connaître et comprendre l'agriculteur et son système
- La méthode fait appel à la polyvalence du conseiller et à des compétences de généraliste
- La co-construction implique un cadre de travail, des règles du jeu entre agriculteur(s) et conseiller
- Le conseil s'inscrit dans un raisonnement plus global, et en projection sur moyen et long terme ; on est dans le « froid », moins dans la recette
- Il est plus difficile d'avoir et d'utiliser des références, on évalue le système par rapport à ses finalités et pas par rapport à une norme ou un standard

La méthode peut amener à changer de schémas de pensée, tant chez le conseiller que chez l'agriculteur :

- Se détacher des expérimentations, changer de références
- Travailler sur les interactions
- S'inscrire dans la dynamique d'un système qui n'est pas figé dans le temps
- S'inscrire dans la durée

En termes de relations, la méthode permet de :

- Comprendre l'exploitant, ses comportements, ses décisions ; d'intégrer tout cela dans un ensemble qui a du sens
- De favoriser le respect de l'autre et de ses motivations

● Pour aller plus loin



- Guide STEPHY : guide pratique pour la conception de systèmes de culture plus économes en produits phytosanitaires : application aux systèmes de polyculture, Février 2011, RMT-Systèmes de culture Innovant, Ministère de l'agriculture et Ministère de l'environnement
- Capillon A., Manichon H., Guide d'étude de l'exploitation agricole à l'usage des agronomes, APCA, 1988
- Donnadieu Gérard et alias, L'approche systémique : de quoi s'agit-il ? Synthèse des travaux du groupe AFSET « diffusion de la pensée systémique », [Online], 2003, <http://www.afscet.asso.fr/SystemicApproach.pdf>
- Marshall E, Bonneville JR, Francfort I., Fonctionnement et diagnostic global de l'exploitation, Dijon : École nationale d'enseignement supérieur agronomique de Dijon (Enesad)-Société d'édition et de diffusion (SED), 1994
- Marshall E, Brossier J, Le raisonnement économique des décisions de l'agriculteur. Système, système de production, système exploitation-famille. Dijon : Institut national de recherche pédagogique (Inrap), 1984
- Ruiz JM, L'entreprise en tant que système vivant [Online], Ecole Centrale Marseille, <http://jmruiz.perso.centrale-marseille.fr/Entreprise.pdf>
- Vernerey Guy, Du diagnostic à la stratégie d'entreprise - Les différentes approches et les pratiques en formation [Online], VIVEA, 2007, http://www.vivea.fr/internet/pages/Documents/thematique/vivea_du_diagnostic_a_la_strategie_d_entreprise.pdf





Réaliser un Diagnostic Agronomique simplifié



« C'est un outil qui nous permet d'envisager demain et de proposer des pistes de solutions, on est dans le cœur de ce qu'on peut nous demander » Un conseiller du projet Casdar 9068

Le saviez-vous ?

La finalité du diagnostic agronomique est de proposer des pistes d'actions afin de co-construire avec l'agriculteur un plan d'actions qui combine des solutions agronomiques les plus adaptées à chaque ferme.

Le diagnostic agronomique simplifié a été conçu dans le cadre du projet « Systèmes de Culture Intégrés » d'Agro-Transfert. Il a plusieurs objectifs :

- Initier un échange entre l'agriculteur et son conseiller,
- Connaître les principales pratiques de l'agriculteur
- Connaître les raisons de ses pratiques pour lui faire des propositions de combinaisons de techniques agronomiques afin d'optimiser et de réduire l'usage des pesticides et de l'azote.

Points clés

Le diagnostic agronomique simplifié repose sur 3 fondamentaux :

- Le système de culture est vu comme un moyen de réaliser des changements au niveau du système d'exploitation : l'échelle de temps du changement est pluriannuelle.
 - L'évaluation a priori se fait sur le « niveau » d'usage de leviers agronomique et sur les raisons pour lesquelles l'agriculteur les met en œuvre (et son raisonnement).
- La progressivité dans le changement : la re-conception des systèmes s'appuie sur le concept d'ESR⁽¹⁾, mais laisse à l'agriculteur le choix « d'entrer » par la voie la plus adaptée à sa ferme. Il s'agit de le convaincre d'engager une réflexion, où il sera maître de ses décisions, condition qui facilite le changement de ses pratiques. La clé est un travail en boucle d'amélioration continue.

(1) ESR notion développée par Hill et McRae : E = efficacité dans l'utilisation des pesticides, S = Substitution par des moyens de lutte mécanique, biologique, R= reconception du système en combinant un ensemble de leviers agronomiques (rotations, dates de semis, choix variétal, etc...) afin de pouvoir réduire l'usage des pesticides.

Indicateurs environnementaux



Formations, Accompagnement : conseil, tour de plaine, rencontres entre groupes,...



Diagnostic Environnemental

Diagnostic Agronomique

priorités



Plan d'actions co-construit



Systèmes de culture intégrés

Des principes agronomiques



Bibliothèques de règles d'actions, de connaissances



Résultats



Facteurs de succès

Il ne faut pas oublier que l'outil est à la fois générique et spécifique :

- Générique, car la méthode basée sur une connaissance sommaire de la ferme et de quelques pratiques essentielles est applicable sur un grand nombre d'exploitations agricoles
- Spécifique, car cet outil a été calibré pour les systèmes de grande culture du Nord bassin parisien. Pour utiliser la méthode ailleurs, le conseiller peut l'adapter à son contexte.



Paroles de conseiller

C'est un outil qui a le mérite de lancer une réflexion sur l'exploitation. Je le compléterais par une réunion collective, en particulier pour faire discuter les agriculteurs sur leurs projets de rotation.

En pratique

L'outil de diagnostic se base sur un choix méthodologique issu de l'expérience de 8 fermes pilotes Picardes. Le parti pris pour être rapide dans l'action de conseil, est de simplifier la description du système de culture, pour se concentrer sur des éléments importants de celui-ci.

Pour cela le conseiller dispose d'un jeu de 4 types de fiches complémentaires :


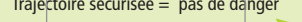
- Fiche 1 « Connaissance de l'exploitation et des principaux ennemis des cultures présents ».
- Fiche 2 « Quizz raisonnement des pratiques » pour aborder sommairement l'Effizienz et la Substitution des intrants.
- Fiche 3 « Diagnostic d'usage des leviers agronomiques en blé d'hiver » : pour entrer simplement dans la Reconception au travers d'un itinéraire technique, d'une culture présente dans de très nombreuses fermes.
- Fiche 4 : « Diagnostic d'usage des leviers agronomiques dans le système de culture : gestion des adventices annuelles » : pour aborder l'échelle pluriannuelle dans la Reconception des systèmes au travers des adventices qui sont présentes dans toutes les fermes.

Les fiches 3 et 4 comportent deux volets complémentaires : un pour capter les pratiques de l'agriculteur et un pour capter le mode de raisonnement de l'agriculteur. Pour être rapide, dans le diagnostic, le nombre de questions posées est volontairement limité.

Quelques « trucs » pour être efficace :

- Préparer l'entretien : il est recommandé de se munir des itinéraires techniques de l'agriculteur (sur 3-4 ans) ainsi que la rotation sur la parcelle (7-8 ans).
- Faire participer l'agriculteur : il est utile de le questionner sur la robustesse, selon lui, de son système, et sa consommation de produits phytosanitaires. 2 manières sont possibles :

- Auto-évaluation par l'agriculteur avec la grille ci-dessous⁽²⁾: cela permet à l'agriculteur de se positionner en termes de robustesse de son système et de consommation de pesticides. Plus l'écart sera grand entre l'évaluation par le diagnostic et l'estimation que fera l'agriculteur, plus il faudra vérifier le fondement de son propos. Exemple, un agriculteur peut juger avoir un système fiable, malgré des rotations courtes, mais qui fonctionne par un recours élevé aux pesticides. Le diagnostic permettra au conseiller de lui dire au contraire que ce système peu robuste présente un risque agronomique trop élevé pour réduire les pesticides (trajectoire $A \Rightarrow B$), il lui conseillera alors de renforcer la robustesse de son système en passant de A à A', puis la trajectoire $A' \Rightarrow B'$.

Auto-évaluation de l'agriculteur de...	...sa consommation de pesticides		
...la robustesse agronomique de son système	Elevée (+)	Moyenne (=)	Faible (-)
Faible (-)	A	Trajectoire à éviter = danger	B ●
Moyenne (=)			
Elevée (+)	A'	Trajectoire sécurisée = pas de danger	B' ●
			

- Evaluation agronomique par des outils tels que : (1) les fiches techniques du diagnostic agronomique simplifié, elles permettent de donner un score ; cette note permet d'avoir une idée sommaire mais objective, de la solidité agronomique, ou (2) OdERA-systèmes basé sur des connaissances expertes de l'INRA, qui permet une évaluation plus précise, centrée sur les adventices.

- Pour accompagner l'agriculteur lors de la mise en place des solutions qu'il a retenues, il est préférable d'inscrire le plan d'actions dans un suivi individuel ou en groupe, et de le compléter par des moyens d'animation divers : visites, démonstrations, etc...

(2) Imaginée par B. Omon (Chambre d'Agriculture de l'Eure)

Les contextes de mise en œuvre

Selon la connaissance plus ou moins importante de l'agriculteur par le conseiller et de l'ancienneté de ce dernier, l'outil peut être utilisé de manière plus ou moins complète. Il n'est pas nécessaire de l'utiliser in extenso. Par exemple : un conseiller expérimenté qui connaît l'agriculteur peut s'abstenir d'utiliser la fiche « connaissance de l'exploitation », et se limiter à l'usage des autres fiches.

Le diagnostic agronomique peut s'utiliser dans un cadre individuel ou collectif, dans ce cas cela nécessite cependant d'expliquer préalablement le but de cet outil.

Le diagnostic agronomique et son plan d'actions sont susceptibles d'être utilisés lors des situations suivantes, identifiées par les conseillers qui l'ont testé : montage d'un dossier MAE « réduction phytosanitaire » ; impasse technique et recherche de solutions ; agriculteur avec l'envie de changer.

Cadre collectif		Par conseiller expérimenté		Tous contextes		Conseil ponctuel	
Cadre individuel		Par conseiller débutant		Tous publics		Conseil de suivi	

Recommandations de mise en œuvre

Pour prendre en main l'outil, prévoir un temps d'appropriation du Diagnostic, à l'occasion d'une réunion de travail entre conseillers ou avec un agriculteur volontaire.

Chez l'agriculteur : utiliser le diagnostic comme un guide d'entretien sans qu'il soit nécessaire de le compléter de manière linéaire. Le conseiller peut ne remplir que les fiches qu'il juge nécessaire en version papier ou PC.

Ensuite au bureau, compléter la fiche « Plans d'actions » en formalisant par écrit les actions d'améliorations retenues avec l'agriculteur. Cela permet de construire un système de culture « martyr », remanié avec l'agriculteur lors d'une nouvelle rencontre. Le conseiller peut aussi construire directement le plan d'actions avec l'agriculteur s'il connaît la démarche.

Le Diagnostic Agronomique et son Plan d'actions sont à considérer comme une trame pour guider le travail de co-construction de nouveaux systèmes. Chacun s'empare de l'outil et s'en sert selon son propre contexte et son rapport au conseil.

L'intérêt de la méthode et ses limites

L'outil est adapté à des démarches de réduction d'usage des pesticides. Il est basé sur les principes de la production intégrée, qui visent la réduction des risques agronomiques à l'origine de la présence des ennemis des cultures, traités actuellement essentiellement par l'usage des pesticides. Cet outil est basé sur le postulat selon lequel « il vaut mieux prévenir que guérir », Et que s'il est nécessaire de traiter le problème par la chimie, que ce soit fait sur la base des connaissances des techniques de traitements phytosanitaires déjà largement diffusés.

La principale limite est que cette méthode de diagnostic agronomique ayant été conçue dans un contexte donné (Picardie), des adaptations locales peuvent être nécessaire en faisant appel à l'expertise agronomique des conseillers. Pour des questions d'efficacité, les conseillers ayant souvent peu de temps, le questionnaire est volontairement partiel. Il ne prétend donc pas répondre à l'ensemble des enjeux tels que la protection de la biodiversité ou les économies d'énergie.

Le diagnostic agronomique simplifié et le plan d'actions qui en découle sont des outils servant de support de discussion lors des visites du conseiller et de capitalisation de l'évolution des pratiques de l'agriculteur au cours du temps.



● Les effets sur les pratiques et la relation de conseil

On peut vite atteindre les limites du conseiller en termes de connaissances agronomiques : il faut être solide techniquement et, à défaut, une formation agronomique sera nécessaire. L'outil peut cependant aussi être un moyen pour le conseiller de progresser sur des points qu'il n'a pas encore eus à traiter.

L'utilisation du Diagnostic agronomique peut faire appel à de nouvelles compétences telles que les techniques d'entretien mais aussi d'animation de groupe. Il est important de laisser les agriculteurs s'exprimer pour qu'ils formulent eux-mêmes les solutions.

Avec un agriculteur connu, cela peut modifier le type d'échanges et le positionnement du conseiller déjà installés dans la relation. Avec le Diagnostic agronomique, le conseiller doit se mettre dans une logique où il découvre les réponses de l'agriculteur et surtout ne les anticipe pas : chacun a ses propres connaissances. Le conseiller doit définir son propre plan d'actions : c'est-à-dire la manière dont il va accompagner l'agriculteur suite au diagnostic.

● Pour aller plus loin



Le Diagnostic agronomique simplifié a été testé par des conseillers de Lorraine et des Pays de Loire. Ils ont réalisé une analyse critique et fait des propositions d'utilisation, d'amélioration et d'adaptation de certains points au contexte pédoclimatique de Lorraine. Des exemples d'amélioration sont proposés dans la fiche complète du diagnostic agronomique : voir « l'Espace de connaissances » du projet « Conseillers demain ».

Une version informatique de l'outil est disponible depuis fin 2012, pour le Nord du Bassin Parisien (Picardie, Nord, Champagne).

Autres outils mobilisant la notion de diagnostic agronomique :

En élevage :

le classeur d'appui technique DECELAIT, démarche de conseil et élevage laitier, Lorraine Alsace, Champagne-Ardenne. Réseaux d'élevage pour le conseil et la prospective. Mai 2010. Institut de l'élevage, Chambres d'Agriculture.

En grandes cultures :

- Guide STEPHY : guide pratique pour la conception de systèmes de culture plus économes en produits phytosanitaires : application aux systèmes de polyculture. Février 2011. RMT-Systèmes de culture Innovant, Ministère de l'agriculture et Ministère de l'environnement.
- Vers des systèmes de culture intégrés : 6 années de réduction d'intrants réussies en Picardie, basées sur de l'agronomie. Mai 2011, Agro-Transfert.

En Vigne :

guide CEPVITI, co-conception de systèmes viticoles économes en produits phytosanitaires. Guide méthodologique. Novembre 2011. INRA, IFV, Chambres d'Agriculture, Comité Champagne AIVB-LR, Onema, Ministère de l'agriculture.





Conseillers & demain
accompagner la réduction des phytosanitaires



La situation : gérer la rencontre

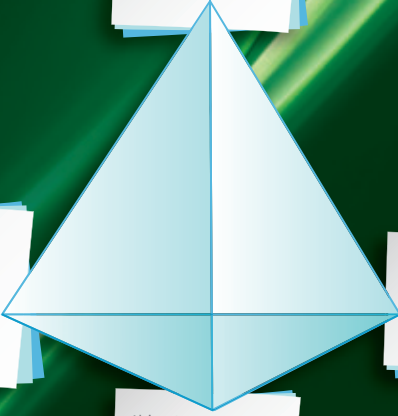
- Co-construire et accompagner la prise de décision
- Préparer sa communication
- Animer une réunion

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

Des outils pour accompagner le changement

- Page 22 > Identifier les leviers de motivation
- Page 26 > Comprendre les attitudes face au changement
- Page 30 > Faciliter le changement





Identifier les leviers de motivation



« En tant que conseiller, on freine parce qu'on n'a pas l'expérience. Le gars, en gros, je lui dis, combien t'engage ? Ben 180 ha ! Ah non, pas la ferme ! Là, c'est moi qui bloque parce que je ne l'ai jamais fait ! »
 « C'est parce que t'y crois pas ? » Des conseillers du projet Casdar 9068

Le saviez-vous ?

La typologie ou méthode SONCAS est un moyen mnémotechnique de retenir un éventail de besoins ou motivations possibles dans une situation donnée. D'abord mise au point et utilisée pour des situations d'ordre commercial, elle est tout à fait utilisable dans d'autres domaines.

Lors d'un entretien, il s'agit de découvrir le ou les types de besoins SONCAS de son interlocuteur et d'adapter son argumentation en conséquence.

SONCAS est l'acronyme de : Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sympathie. C'est le résumé en un seul mot des préoccupations d'un individu face à une situation.

Sécurité	Personne qui a besoin d'être rassurée, d'être mise en confiance, d'avoir des valeurs sûres
Orgueil	Personne qui recherche toute chose qui pourra la valoriser, essentiellement socialement, qui a une image de marque à entretenir
Nouveauté	Personne qui a un attrait sans faille pour la nouveauté et les nouvelles technologies, qui cherche à avoir ce qui vient de sortir, et est curieuse
Confort	Personne qui cherche la facilité, le gain de temps, la solidité... tout ce qui peut lui simplifier la vie.
Argent	Personne qui parle en termes de rentabilité, de rapport qualité/prix et qui a peur de perdre
Sympathie	Personne qui fonctionne à l'affectif, qui a peu de logique cartésienne et qui privilégie la bonne relation avec les personnes

Points clés

La motivation est l'ensemble des causes, conscientes ou inconscientes, qui sont à l'origine du comportement individuel.

Identifier les sources de motivation est un exercice particulièrement délicat :

- Un même motif peut être à l'origine de comportements différents
- Des motifs différents peuvent engendrer des comportements identiques
- Il existe des motivations inconscientes derrière le comportement

La méthode SONCAS est un moyen de repérer chez l'interlocuteur quelle est la facette dominante de sa motivation. Pour ce faire, il faut, à travers des questions ou une écoute sélective, repérer le sujet auquel il est sensible. S'il ne cesse de parler « rentabilité » ou « économies », alors nous en concluons que, dans le SONCAS, nous avons affaire au mot « argent » ; auquel cas, il faudra argumenter en ce sens.

Facteurs de succès

Argumenter sans tenir compte des motivations profondes de son interlocuteur risque de conduire à l'inefficacité. Au contraire, si le conseiller vient à la rencontre de son interlocuteur pour comprendre et déceler quels peuvent être ses besoins, ses attentes, ses motivations, il a une chance d'actionner les leviers susceptibles de le faire agir.

Pour identifier les motivations :

- Questionner sans être inquisiteur
- Faire émerger des éléments dont l'interlocuteur n'est lui-même pas conscient
- Faire abstraction de ses préjugés et se garder d'interpréter
- Accompagner la réflexion et la décision sans forcer



Paroles de conseiller

C'est important d'avoir des outils pour contourner des résistances, car souvent on apporte une réponse technique ou des chiffres, mais ça ne suffit pas.

En pratique

Diversifier les messages et les actions en prenant en compte les enjeux, objectifs et motivations des agriculteurs est essentiel pour sensibiliser à la réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires. La méthode SONCAS peut être utilisée par le conseiller pour construire ses messages et proposer, à titre indicatif, des actions adaptées à chaque profil d'agriculteur :

	Messages	Actions	Points de vigilance
Sécurité	Sur le conseil : On va mettre en œuvre des techniques préventives, qui vont permettre de diminuer les risques, et de développer la robustesse des techniques. Rassurer sur la Chambre d'agriculture et sur le conseiller : à ajuster en fonction de la réalité de chacun et en fonction de ce qui peut intéresser	Montrer la robustesse du système : Démonstration, visite chez un agriculteur pour qui ça marche ; Apporter la preuve par l'effet du nombre, du groupe. Accompagnement individuel : pour ajuster, pour rassurer en apportant des éléments de réponses ou d'aider l'agriculteur à trouver des réponses	
Orgueil	Répondre au besoin de reconnaissance : Dynamique de groupe : fier d'appartenir à un groupe qui va de l'avant	Veiller à ce que les agriculteurs réussissent : évaluer la performance de leurs systèmes. Valoriser les résultats au travers de la communication sur les réalisations : les mobiliser comme alliés	Ne pas donner trop de place aux orgueilleux
Nouveauté	« Oui, c'est nouveau ce qu'on est en train de faire » Mettre en avant l'aspect « Innovant »	Proposer des tests de techniques non connues	Veiller à l'objectivité sur les nouveautés techniques, essayer de comprendre la nouveauté, avant de la mettre en œuvre Vérifier la capacité à assumer cette nouveauté Attention aux personnes qui se trouvent à la fois dans Sécurité/nouveauté : rassurer avec le travail d'évaluation en présentant la nouveauté
Confort	Message sur la santé Message des techniques qui sont évaluées, connues et confortables Faire ressortir que certaines techniques vont apporter du confort de travail, du temps et de la stabilité	Accompagnement individuel : mesurer et évaluer la simplification, le gain de temps du système global et non le gain action par action (car le confort n'est rattaché qu'à un ensemble)	
Argent	Les outils utilisés dans le suivi vont permettre de mesurer le gain	Mesurer et évaluer les critères économiques Faire des comparaisons par rapport à d'autres agriculteurs ou par rapport à des références	Il faut des références économiques
Sympathie	Existence et appartenance à un groupe : convivialité, rencontre	Donner de l'attention à l'agriculteur et à ses besoins ; animer le groupe, apporter de la convivialité et installer de la bienveillance dans le groupe	






Les contextes de mise en œuvre

La méthode est adaptée quel que soit le contexte.

Elle peut être utilisée tant dans le cadre de relations collectives qu'en entretien individuel.

Dans un groupe, la méthode permet de prendre en charge les individualités, de faire du cas par cas.

Cadre collectif		Par conseiller expérimenté		Tous contextes		Conseil ponctuel	
Cadre individuel		Par conseiller débutant		Tous publics		Conseil de suivi	

Recommandations de mise en œuvre

La méthode implique un effort d'observation et d'auto-observation. Il peut donc être intéressant de s'entraîner, soit en s'auto-observant, soit en travaillant avec une autre personne.

Techniquement, il est nécessaire d'être à l'écoute et disponible ; de reformuler et de faire valider le besoin, la motivation.

Il est très important de nuancer ce que l'on observe :

- Prendre en compte le contexte, la situation
- Eviter de mettre dans des cases
- Considérer et accepter qu'il y ait de la diversité dans les fonctionnements
- Eviter les jugements, être dans la bienveillance

Avoir une certaine déontologie est également essentiel, l'intention que le conseiller met dans l'utilisation de la méthode est importante. Pour éviter tout risque de manipulation, on peut aussi travailler le SONCAS avec l'exploitant.

L'intérêt de la méthode et ses limites

L'utilisation du SONCAS peut permettre de gérer l'extension des situations de conseil sur le plan social :

- Repérer les personnes dans un groupe
- S'appuyer sur les bonnes personnes dans un groupe (stratégie des alliés)
- Trouver les bons canaux pour faire passer des messages

C'est un outil qui permet de gagner en efficacité :

- Aide à comprendre les raisons de l'interlocuteur
- Evite la perte d'énergie sur des argumentations inutiles
- Permet de se connaître, repérer le mode de fonctionnement de l'autre et s'y adapter

Attention à ne pas créer de déséquilibre en se focalisant sur une motivation. Il serait utile de faire un point sur l'ensemble des motivations, qui sont sans doute toutes présentes à des degrés divers, et, avec l'exploitant, de les hiérarchiser.

Le SONCAS est un outil qui permet de comprendre les exploitants mais n'est pas suffisant pour faire bouger les lignes lorsque les freins sont importants. Il est nécessaire d'avoir des compétences complémentaires pour gérer les situations de blocage.



● Les effets sur les pratiques et la relation de conseil

L'utilisation de la méthode a un impact sur la préparation d'une action de conseil et sa mise en œuvre, en permettant de :

- S'interroger sur la pertinence d'une intervention ou d'un argument
- Adapter la gestion d'un groupe
- Ajuster l'animation d'une formation
- Prendre en charge différemment notre (nos) interlocuteur(s)
- Faire le lien entre ce qui est dit et le mode de fonctionnement des personnes
- Adapter le « comment » au mode de fonctionnement de l'agriculteur

Pour le conseiller, l'utilisation de la méthode :

- Peut améliorer l'efficacité du conseil
- Permet d'être plus centré sur l'autre
- Permet de prendre en charge de la diversité et de favoriser l'étonnement, plus de bienveillance et d'ouverture
- Facilite la prise de distance, le recul
- Favorise plus de sérénité, « on se prend moins la tête »
- Fait bouger la façon dont le conseiller s'évalue, évalue son travail, ses résultats
- Favorise la durabilité de la relation

● Pour aller plus loin



• Gérard Philippe et Jézéquel Bernadette, La boîte à outils du Responsable marketing, Editions Dunod, 2012

• 10 mises en situation pour reconnaître les motivations, vidéo d'ASBPublishing
http://www.dailymotion.com/video/xaf8cf_video-formation-commerciale-soncas_lifestyle





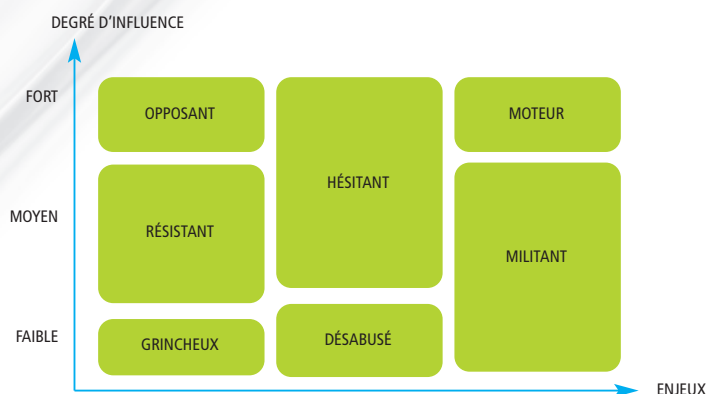
Comprendre les attitudes face aux changements



« Si vous voulez vraiment comprendre quelque chose, essayez de le changer » Kurt Lewin

Le saviez-vous ?

Enjeux et degré d'influence : deux facteurs explicatifs : face à un changement, le comportement d'un individu s'explique par ses enjeux – ce qu'il gagne ou perd – et son degré d'influence – sa plus ou moins grande capacité à agir sur le déroulement du changement. En croisant ces deux dimensions et en simplifiant, on obtient sept comportements types dans une situation de changement. Eric Delavallée, 2010



Points clés

Comportements type Enjeux Degré d'influence

Comportements type	Enjeux	Degré d'influence
Moteurs	Enjeux positifs Gains > Pertes	Degré d'influence très fort Leur pouvoir leur permet de façonner de manière déterminante le nouveau système
Militants supporteurs ou suiveurs	Enjeux positifs Gains > Pertes	Influence moins forte Par manque de pouvoir, ne peuvent pas jouer les premiers rôles. Ils se contentent de suivre les « moteurs », éventuellement en les encourageant
Opposants	Enjeux négatifs Gains < Pertes	Les « opposants » peuvent affronter ouvertement le responsable du changement. Ils peuvent intervenir lors de la conception du dispositif pour tenter de le faire capoter
Résistants	Enjeux négatifs Gains < Pertes	L'action des « résistants » est plus souterraine, en dehors des voies officielles. Ils peuvent intervenir au moment de la mise en œuvre pour déformer le projet, le détourner de son but initial.
Grincheux	Enjeux négatifs Gains < Pertes	Leur faible influence ne leur permet pas de faire autre chose que de critiquer : un moyen de gérer leur frustration
Hésitants	Enjeux flous Gains = Pertes	Les « hésitants » s'interrogent. Au cours de la démarche, les enjeux se modifiant, ils peuvent basculer d'un côté ou de l'autre, dans le camp des « militants » ou celui des « résistants ».
Désabusés	Enjeux flous Gains = Pertes	La faible influence des « désabusés » en fait des acteurs moins « stratégiques »

Facteurs de succès

Pratiquer l'écoute active
Evaluer la situation et adapter les messages et les actions en conséquence

Comprendre le fonctionnement de l'individu :

- ⇒ Identifier les comportements de nos interlocuteurs
- ⇒ Comprendre les enjeux des uns et des autres
- ⇒ Evaluer les degrés d'influence de l'environnement

Comprendre le système de l'entreprise :

- ⇒ Identifier les contraintes liées au système
- ⇒ Mesurer la faisabilité, s'assurer de la cohérence du conseil

Paroles de conseiller

On rencontre des profils différents : « Celui qui a tout fait tout vu ; celui qui est en dehors des réseaux et qui a des IFT très bas ; ceux qui ne dévoilent que si ça marche ; ceux qui ne disent pas le fond de leur question : « des vacances, à l'heure du déchaumage... » ; ceux qui sont liés par des engagements sur des ratios, ... »

En pratique

Les conseillers du projet « Conseillers demain » ont fréquemment demandé des arguments, un argumentaire, permettant de convaincre les agriculteurs de s'engager fortement dans la réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires.



Mais il ne peut y avoir d'argumentaire type : en fonction des comportements des agriculteurs, observés dans les situations de conseil, l'attitude du conseiller et les arguments utilisés, ainsi que la manière de les exprimer peuvent varier.

En illustration, quelques leviers pouvant être actionnés selon les profils :

Comportements observés	Caractéristiques	Préconisations et leviers
Hostile	Réfractaire Domaine de la croyance Esprit de contradiction (?) Résistant Conforme	Le canaliser, éviter qu'il « pollue » le groupe S'appuyer sur du factuel Eviter de dépenser beaucoup d'énergie pour essayer de le faire changer d'avis Eviter le conflit Eviter le débat sur les croyances : on risque d'opposer deux croyances
Convaincu	Domaine de la croyance Prise de recul par rapport à la norme Prêt à prendre des risques Innovation/créativité fait partie des moyens d'actions	Garder la tête froide pour lui éviter des décisions trop irrationnelles Vérifier sa crédibilité avant de s'appuyer sur lui dans un groupe Eviter de s'appuyer sur un « militant » Eviter les débats d'idées notamment entre convaincu et hostile Ne pas entrer dans l'affect
Curieux	Se pose des questions Qu'est-ce que j'ai à y gagner ? Ouverture d'esprit Prêt à prendre des risques mesurés (?) En recherche d'info Peut changer d'avis ou modifier sa décision	Message de « gain » Faire des essais Aller voir des expériences Aiguïser la curiosité Evaluer la motivation : curieux qui fait du tourisme professionnel ou curieux réellement intéressé
Inquiet	A besoin d'être rassuré Besoin de certitude, d'information, de références Quels sont les risques ? Que vais-je y perdre ? Importance de la réversibilité de la décision Fait partie des suiveurs	Fournir des garanties par rapport à l'accompagnement Ne pas laisser le doute s'installer Apporter des références Proposer de faire des essais et de commencer progressivement Evaluer les risques : que peut-il se passer au pire ? Le positionner par rapport à l'évolution de la réglementation sur les produits phytosanitaires



Les contextes de mise en œuvre

Cadre collectif		Par conseiller expérimenté		Tous contextes		Conseil ponctuel	
Cadre individuel		Par conseiller débutant		Tous publics		Conseil de suivi	

Même si cette méthode ne donne pas toutes les clés pour agir, il est important d'avoir le réflexe de la mettre en œuvre dans des situations à risque.

Le contexte joue sur la manière dont on va le mettre en œuvre :

- Plus les enjeux sont élevés et plus il faut être vigilant.
- Lorsque les agriculteurs s'interrogent ou doutent, il peut être utile, pour le conseiller, d'identifier ses interlocuteurs et d'adapter ses messages en conséquence

La méthode est plus facile à mettre en œuvre lors d'un entretien individuel, car il n'y a qu'un interlocuteur à analyser. Néanmoins, le groupe peut aider certains agriculteurs à s'ouvrir et faciliter, pour le conseiller, l'adoption d'une posture d'observateur.

Recommandations de mise en œuvre

Techniquement :

- Utiliser l'écoute active
- Eviter des expressions qui peuvent être polémiques ou mal reçues par certains profils d'agriculteurs

Préparer les rencontres :

- S'entraîner à repérer des mots ou des expressions significatives
- Pratiquer avant, de manière à ce que ça fasse partie du bagage du conseiller
- Se renseigner sur les individus, procéder à une enquête préalable en veillant, cependant, à ne pas être influencé

Nuancer l'analyse :

- Considérer que chaque attitude, chaque mode de fonctionnement est respectable
- Avoir une attitude de compréhension
- Eviter de mettre les gens dans les cases
- Ne pas confondre le comportement et la personne : une même personne dans une autre situation aura un autre comportement
- Ne pas rater les gens qui seraient en train d'évoluer dans leur comportement
- Ne pas confondre « accepter de changer » et « accepter un changement »



● L'intérêt de la méthode et ses limites

L'identification des comportements est essentielle :

- Donne des clés d'entrée, de compréhension que l'on n'avait pas repérées
- Permet de mieux utiliser son énergie et d'ajuster le conseil

Pour le conseiller, elle permet la prise de recul :

- Eviter de se donner le mandat de faire changer les personnes
- Adopter une attitude d'ouverture et de bienveillance, accepter que les gens ne veulent pas d'un changement

Les limites :

- Le conseiller a des limites dans l'action : il ne peut pas agir sur la psychologie de l'individu
 - L'exercice est très compliqué à faire in situ : tu ne peux pas tout maîtriser, ça oblige à avoir du recul
 - Il est parfois difficile de garder son sang-froid face à une réaction « violente » ou agressive
- Enfin, ce qu'il est bon et juste de faire dépend aussi de la gestion de soi en tant que conseiller et des consignes « comportementales » portées par le métier et l'organisation, même implicites.

● Les effets sur les pratiques et la relation de conseil

La méthode permet de travailler sur l'individu avant de travailler sur le problème.

Le conseiller se positionne plus en tant qu'animateur : il est là pour écouter et faire parler l'interlocuteur.

Cela lui permet de comprendre certains comportements et de relativiser la réaction de l'agriculteur.

En individuel, la méthode permet d'ajuster le conseil et de faire une intervention sur mesure.

En collectif, c'est un outil de base de pilotage de groupe.

● Pour aller plus loin



- Delavallée Eric, Le changement organisationnel : une affaire de comportements, 2010,
<http://www.questions-de-management.com/le-changement-organisationnel-une-affaire-de-comportements/>

- Fauvet Jean-Christian, La sociodynamique- Concepts et méthodes, Editions d'organisation, 1997
- Fauvet Jean-Christian, L'élan sociodynamique, Editions d'organisation, 2004





Faciliter le changement



« Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements » Charles Darwin

Le saviez-vous ?

Le changement est permanent. Il est lié à la vie de tout organisme depuis la naissance, la croissance, la reproduction, la maturité, la transmission puis la vieillesse et la mort. On peut distinguer différents niveaux de changement :



Le changement identitaire modifie le cadre de référence de la personne. Il questionne ses valeurs, ses croyances, son identité, ses finalités allant parfois jusqu'à des modifications profondes. Il est impliquant. C'est un mouvement de transformation, un processus (Niveau 2).

Le changement technique par lequel les compétences (savoir, savoir-faire et les comportements (savoir-être) sont modifiés. La personne est plutôt dans l'adaptation d'un système ou son optimisation (Niveau 1).

Fosset Patrice, Le changement, c'est la vie, Revue Travaux et Innovations, 2010

Points clés

La résistance au changement est le résultat de l'équation gains/perte. Pour lever les freins, l'individu a besoin de poser lui-même les termes de cette équation.

Face au changement, l'individu est souvent tiraillé entre deux tendances : son côté proactif le projette vers les aspects positifs, et son côté réactif qui redoute l'inconnu l'incite à retarder toute échéance de changement jusqu'au dernier moment.

La résistance sera d'autant plus forte que l'individu situe le changement en profondeur, proche de son identité. Elle sera plus légère si le changement est affecté à un mode d'action.

Face à un changement imposé aux agriculteurs, le conseiller peut être confronté à des réactions fortes, voire violentes. Le processus est comparable aux étapes d'un deuil : depuis le refus de voir la réalité, suivi d'une phase de colère, puis d'une étape d'abattement, avant d'atteindre l'acceptation et la recherche de solutions.

Facteurs de succès

Travailler la balance décisionnelle

1 - Exprimer et classer les freins, identifier le niveau de changement :

- Niveau 1 : Environnement de travail ; Pratiques, comportement ; Compétences

- Niveau 2 : Valeurs, croyances ; Identité ; Mission (racines profondes)

Faire le même travail autour des envies, des opportunités offertes par ce changement.

2 - Repérer les points forts et les opportunités qui pourront être mobilisés pour atténuer les effets négatifs



Paroles de conseiller

C'est éclairant car ça permet de tempérer certaines peurs et mettre en place des tactiques pour ne pas heurter des valeurs.

On isole les freins et on les hiérarchise, on donne moins de poids à certains freins ; au final, on relativise, on relie. Quand on a une vue d'ensemble, on peut plus facilement trouver les liens.

En pratique

Illustration pratique : la balance décisionnelle des conseillers en matière de réduction des produits phytosanitaires :

Liste classée des freins des conseillers en matière de changements de pratiques et de systèmes de culture

1 = Environnement ; 2 = pratiques ; 3 = compétences ; 4 = valeurs ; 5 = identité ; 6 = Mission

1	Se confronter à de nouveaux interlocuteurs que je ne connais pas aujourd'hui : partenaires, contradicteurs, ...
2	Peur ne plus faire ce que je faisais avant, que j'aimais faire et que je savais faire Peur de ne pas avoir de références solides
3	Perte de la position d'expert, de prescripteur Peur de perdre une reconnaissance ; de perdre des retours qui me plaisent Aller vers quelque chose que je maîtrise moins ; la peur de l'inconnu ; la non maîtrise du conseil technique
4	Ne plus côtoyer certaines personnes que je côtoie et que j'apprécie Mes futures fonctions m'offriront-elles autant d'opportunités, d'ouvertures, de rebondissement ? Ne plus pouvoir répondre du tac au tac, ne plus être considéré comme omniscient Peur que mon changement de discours soit mal perçu
5	Peur des risques des conséquences négatives du conseil donné Ne plus avoir les mêmes satisfactions personnelles et professionnelles (des situations de travail, des reconnaissances qui disparaissent) Ne plus être indispensable, ne servir à rien
6	Peur de l'échec technique, de faire un mauvais conseil technique, avec impact sur soi et sur l'agriculteur

Expression de ce qui motive les conseillers dans ce processus de changement

- Envie de retrouver de nouvelles sources de satisfaction
- Me dire plus tard « j'y ai participé » ; se sentir dans le groupe des précurseurs
- Amener l'agriculteur à plus d'autonomie ; l'aider à lever ses incohérences
- Redynamiser le groupe, les agriculteurs du territoire
- Se rapprocher des enjeux environnementaux ; envie de démontrer par le résultat qu'il est possible d'améliorer la qualité de l'eau en préservant les marges
- Découvrir de nouvelles personnes ; retrouver de nouveaux interlocuteurs sympas ; me séparer d'interlocuteurs un peu pénibles
- Faire face à un nouveau challenge technique ; explorer de nouveaux domaines techniques
- Prouver à l'entourage et à moi-même ma capacité à évoluer
- Ajouter une nouvelle corde à mon arc, au cas où arriverait un coup dur



Les contextes de mise en œuvre

Si les agriculteurs ne sentent pas le problème, ne sont pas sensibilisés, méthode difficile à mettre en œuvre ; il est nécessaire que l'agriculteur reconnaisse le problème.

A utiliser chaque fois qu'il y a blocage et nécessité de lever le blocage

Sans doute plus productif en collectif, avec des agriculteurs volontaires.

Cadre collectif		Par conseiller expérimenté		Tous contextes		Conseil ponctuel	
Cadre individuel		Par conseiller débutant		Tous publics		Conseil de suivi	

Recommandations de mise en œuvre

Pour bâtir avec l'agriculteur son équation du changement gains/pertes, le conseiller devra adopter une posture empathique, d'écoute active, surtout sans prendre position sur le fond.

Le conseiller doit être ressenti par l'agriculteur avant tout comme une oreille attentive et compréhensive, sans aucun jugement. Son apport réside dans la progression de la démarche, la rédaction des propos de l'agriculteur ; il aide à formuler des propositions claires, précises.

Proposition d'organisation d'une séquence de travail collectif :

1. Introduction

- Définir les règles et le cadre de fonctionnement
- Présenter la méthode de manière concrète, pas conceptuelle

2. Production du groupe

- Proposer un temps de réflexion individuelle préalable
- Faire exprimer tout ce qui est négatif, d'abord en vrac
- Prendre le temps d'organiser et de classer les points exprimés
- Faire hiérarchiser les freins par les agriculteurs
- Faire exprimer « ce qui motive » et identifier les points qui contrebalancent les freins

3. Clôture

- Etablir l'équation gain/perte
- Etablir un relevé de décisions
- Faire le bilan de la séquence en questionnant : dans quel état d'esprit êtes-vous?



● L'intérêt de la méthode et ses limites

La méthode est très puissante, car on part des freins exprimés par l'agriculteur.

Elle permet d'identifier les freins, de les dédramatiser, voire de les lever.

Elle permet également de se concentrer sur les éléments importants, d'aller à l'essentiel.

Elle donne la possibilité d'aller chercher des réponses et d'identifier les points positifs du changement.

Elle permet de construire un argumentaire pertinent, adapté aux freins identifiés.

Il faut néanmoins prendre en compte la dimension émotionnelle et ne pas restreindre l'équation gain/perte à un calcul purement rationnel.

Il faut, également, avoir une position claire sur ses valeurs, son identité et sa mission quand on est en position d'accompagnement.

● Les effets sur les pratiques et la relation de conseil

Il est fort probable qu'à la suite de ce travail, l'agriculteur aura lui-même mieux cerné la réalité du changement et ses conséquences, et qu'il aura progressé vers une attitude de mise en mouvement.

L'utilisation de cette méthode peut permettre de :

- Faciliter le travail de conseil
- Donner une meilleure connaissance de l'agriculteur
- Clarifier les situations et gagner en efficacité
- Retrouver une nouvelle dynamique dans la relation de conseil

● Pour aller plus loin

- Autissier David et Moutot Jean-Michel, Pratiques de la conduite du changement, Dunod, 2003
- Fosset Patrice, Le changement, c'est la vie, Revue Travaux et Innovations, 2010
- Kourilsky Françoise, Du désir au plaisir de changer, Dunod, 2008 4ème édition
- Lewin Kurt, Psychologie dynamique. Les relations humaines, PUF, 1975





Conseillers & demain
accompagner la réduction des phytosanitaires



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

Des outils pour gérer la rencontre

Page 36 > Co-construire et accompagner la prise de décision

Page 40 > Préparer sa communication

Page 44 > Animer une réunion



Co-construire et accompagner la prise de décision



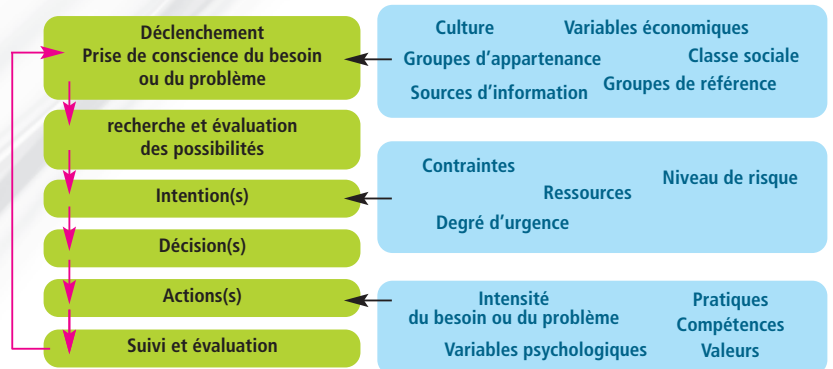
« Un conseil a un sens fort, radical, fondamental : conseiller, c'est tenir conseil, délibérer pour agir et non pas donner des conseils » Alexandre Lhotellier

Le saviez-vous ?

La prise de décision et la mise en œuvre d'actions s'inscrivent dans un processus, dans lequel interviennent de multiples facteurs.

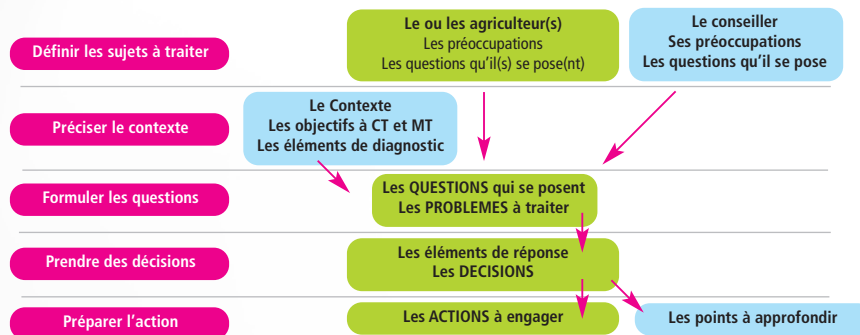
La complexité de ce processus est perceptible dans le schéma ci-contre, des composantes du processus décisionnel, d'après Duhaime et al. (1996).

Accompagner la prise de décision nécessite de s'inscrire dans ce processus.



Points clés

Schéma type d'une séquence de conseil en co-construction :



Facteurs de succès

Définir ensemble la démarche et les règles de fonctionnement : Quel(s) problème(s) voulons-nous traiter ? Qu'aurons-nous produit à la fin de cette séquence ? Comment allons-nous nous y prendre ? Quelle sera la responsabilité de chacun ?

Une décision co-construite est plus solide : il y a plus de chances qu'elle soit mise en œuvre par les individus qui auront contribué à son élaboration.

Le positionnement du conseiller doit être clair et validé : il n'est pas là pour résoudre le problème, mais pour organiser et faciliter la réflexion, la prise de parole, le partage des observations et des expériences, les confrontations de points de vue différents.



● Paroles de conseiller

Est-ce qu'on attend toujours de nous qu'on réponde avec nos connaissances ou que l'on donne les moyens de réfléchir la réponse ?

Dans nos rencontres de techniciens, on a installé l'échange d'expériences. On s'est donné les moyens de le faire, on a créé un espace.

● En pratique

Dans le cas du conseil en culture et du tour de plaine, il s'agit de produire en groupe un diagnostic et de dégager des règles de décisions en intégrant les différentes stratégies présentes dans le groupe.

1. Co-construire un diagnostic :

- Rappeler les acquis des précédentes rencontres
- Interroger les participants sur leurs propres observations et instaurer un dialogue entre les membres du groupe
- Arbitrer le dialogue : pas de jugement, y compris de la part du conseiller
- Favoriser une progression vers l'élaboration du diagnostic en s'appuyant sur la diversité des situations
- Proposer une synthèse éclairante et s'assurer de sa validation

2. Co-construire la ou les décision(s) :

- Rappeler les règles de décision déjà validées
- Interroger les participants sur leurs pratiques respectives, questionner ces pratiques
- Interroger les participants sur la durabilité des solutions par rapport à leurs objectifs
- Interroger, proposer, mettre en débat les solutions non explorées
- Savoir / pouvoir alterner posture d'animateur et posture d'expert
- Encourager les échanges
- Proposer une synthèse exploitant les règles de décision apparues lors des échanges

3. Terminer sur une projection vers l'avenir : ce que chacun envisage de mettre en application

Illustration

Le problème : suite à un coup de froid, certains blés semblent avoir gelé, que faut-il faire ?

La situation : les 10 agriculteurs présents ont déjà travaillé ensemble. Ils se connaissent, et ont déjà échangé sur leurs stratégies, par exemple :

- Celui qui vise le rendement maximum car il a vendu une partie de sa récolte et doit assurer le volume prévu
- Celui qui s'est fixé un niveau de charges opérationnelles à ne pas dépasser, face à une trésorerie fragile
- Celui qui est engagé dans un contrat avec un cahier des charges très précis sur la qualité finale du blé destiné à l'alimentation pour bébés

Définition du cadre de travail :

- Qu'allons-nous produire ensemble ?
- Règles de décision prenant en compte la situation et les différentes stratégies décrites

L'analyse des situations des membres du groupe montre que la situation de conseil est complexe et que la réponse à la question « dois-je ressemer ? » ne peut pas être oui ou non. Il convient de mesurer l'opportunité d'un éventuel re-semis, à partir d'un questionnement collectif :

- Quelles sont les cultures que je pourrais éventuellement ressemer aujourd'hui ?
- Quels sont les potentiels de rendement de ces cultures ?
- Aurais-je un débouché pour ces cultures ?
- Combien va me coûter l'implantation de cette culture ?
- Quelles sont nos expériences passées de situations similaires ?

In fine, on arrive à plusieurs réponses différentes, construites collectivement, chacune propre à chaque agriculteur.



Les contextes de mise en œuvre

Cadre collectif	●	Par conseiller expérimenté	●	Tous contextes	●	Conseil ponctuel	●
Cadre individuel	●	Par conseiller débutant	●	Tous publics	●	Conseil de suivi	●

La méthode est applicable tant en groupe qu'en individuel, même si la co-construction est sans doute plus riche en collectif.

Il peut être intéressant de faire appel à un animateur « externe », qui intervient ponctuellement pour aider à la co-construction.

La mise en œuvre peut apparaître plus difficile dans un groupe ou avec un agriculteur avec lequel on fonctionne depuis longtemps : « Changer de posture, rentrer dans la co-construction : ils vont te prendre pour un extra-terrestre ! ».

Il est donc important de l'utiliser avec des agriculteurs volontaires, qui partagent cet objectif de co-construction.

Il est également important que ce mode d'accompagnement s'inscrive dans le mandat du conseiller. L'organisme de conseil, ses objectifs, les missions qui sont confiées au conseiller, les consignes comportementales sont autant d'éléments de contexte à prendre en compte.

Il semble nécessaire d'avoir une certaine maîtrise technique pour se sentir en sécurité et accompagner la prise de décision. Un conseiller débutant devra bénéficier d'un accompagnement.

Recommandations de mise en œuvre

La co-construction avec un groupe, ou avec un agriculteur, s'appuie sur **un contrat** :

- Le conseiller est le garant de la méthode, et donc de l'aboutissement à un résultat
- Le ou les agriculteurs sont responsables du contenu, à partir de leurs propres savoirs
- Le conseiller a un rôle de « catalyseur », à partir des apports des agriculteurs
- Il peut également apporter ses propres connaissances
- Le ou les agriculteurs s'engagent à participer, apporter leurs connaissances, leurs observations, leurs pratiques

Le rôle du conseiller :

- Il n'est pas là pour résoudre le problème
- Sa mission est d'organiser et de faciliter la réflexion
- Dans le cadre d'un groupe, il gère la prise de parole, le partage des observations et des expériences, la confrontation de points de vue différents
- Il peut aussi apporter une information technique face à une question précise
- Il doit également veiller à ce que les étapes déjà réalisées soient bien intégrées, et que le groupe, ou l'agriculteur, progresse vers le résultat final
- Il mène les travaux jusqu'à l'évaluation

Lorsque le conseiller accompagne plusieurs groupes, il peut enrichir les échanges en apportant des éléments abordés par les autres groupes.

Le conseiller peut également entrer dans la co-construction progressivement, par degrés, en fonction de la sensibilité de l'agriculteur, de son implication, du nombre de rencontres.



● L'intérêt de la méthode et ses limites

La co-construction est un levier très puissant qui génère une forte dynamique d'action.

Elle implique cependant des conditions particulières au niveau de l'organisme de conseil :

- Un choix politique qui légitime cette démarche
- Des prestations adaptées
- Une charge de travail du conseiller adéquate

Le conseiller doit, quant à lui :

- Avoir la capacité de mener de front des apports techniques et une posture d'animateur, ce qui implique sans doute une certaine maîtrise technique
- Valoriser le collectif pour que le groupe soit un atout et non un problème dans le processus de co-construction
- Faire sortir l'agriculteur, et sortir lui-même, des schémas de fonctionnement habituels.

● Les effets sur les pratiques et la relation de conseil

Les agriculteurs se sentent impliqués, il devient plus facile pour eux de mettre en œuvre les décisions produites.

Le conseiller devient animateur, et sort de la stricte relation d'expert. Les connaissances d'expert viennent en plus.

La méthode permet d'instaurer une relation d'égal à égal avec les exploitants.

● Pour aller plus loin



- Bigot Philippe, Chauvet André, Doublet Marie-Hélène et Lhotellier Alexandre, Quel changement de posture du praticien dans l'accompagnement ? Paroles d'acteurs n°1, Septembre 2008 [Online] www.espace-competences.org,

<http://www.espace-competences.org/LinkClick.aspx?fileticket=9WZ4LrD640U%3d&tabid=282&language=fr-FR>

- Duhaime C.P., Kindra G.S., Laroche M. et Muller E.T., Le comportement du consommateur, Montréal, Gaëtan Morin, 1996

- Leroy Claude , Lhotellier Alexandre , Halpern Nicole , Guyot Dominique , Dr Coen Abram , Et al., La relation de conseil, Privat, 1973

- Lhotellier Alexandre, Tenir conseil. Délibérer pour agir, Editions Seli Arslan, 2001





Préparer sa communication



« Un discours improvisé a été réécrit trois fois » Winston Churchill

Le saviez-vous ?

Un individu retient en moyenne :

- 10 % de ce qu'il a lu
- 20 % de ce qu'il a entendu
- 30 % de ce qu'il a vu et entendu
- 50 % de ce qu'il a vu et entendu en réunion où il existe un dialogue
- 80 % de ce qu'il a dit
- 90 % de ce qu'il a dit en faisant quelque chose qui l'implique

Points clés

L'objectif est la réaction que l'on cherche à obtenir de sa cible.

La cible représente tout ou partie d'un public.

Le message est constitué des éléments -signes et langage- traduisant un contenu informatif.

Le choix des moyens de communication : démarche, modes de diffusion, acteurs et outils sont organisés dans le cadre d'un scénario d'ensemble.



Facteurs de succès

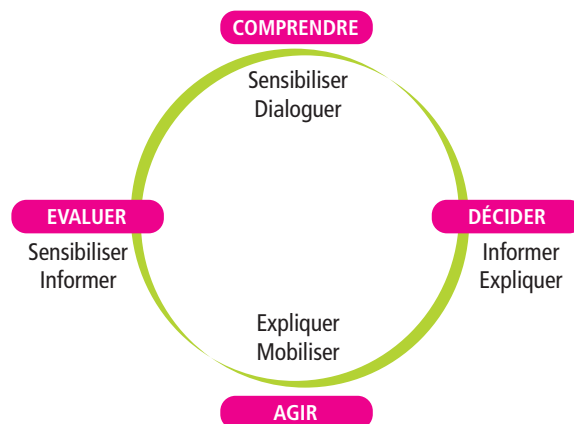
La communication n'est pas une fin en soi, elle permet d'obtenir des résultats dont elle n'est que l'instrument. Le résultat attendu est la transformation de l'état initial des cibles.

Il est fondamental de bien **identifier ses objectifs** : convaincre ou faire agir une cible/un public suppose de remporter son adhésion, ce qui rend la prise de parole plus délicate que si l'objectif est simplement d'informer ou d'expliquer quelque chose.

Se poser les bonnes questions :

1. Quel est le public auquel on s'adresse ? Bien cerner son public permet d'adapter sa communication. S'agit-il d'un public que l'on connaît, d'un public hostile ou indifférent ?
2. Quel est l'objectif de communication ? S'agit-il d'informer ou de convaincre ? La démarche de communication dépend avant tout de l'objectif visé.
3. Quels sont les enjeux ? Qu'y-a-t-il à gagner ou à perdre sur cette communication ?

Dans un processus de changement, selon les étapes, les objectifs et les actions de communication diffèrent :



● Paroles de conseiller

Si je fais une réunion PAC, je fais autoritaire ; si je veux que les gens changent de pratiques, je fais du participatif.

● En pratique

CHECK-LIST

<ul style="list-style-type: none"> • J'identifie mon objectif de communication : COMPRENDRE / FAIRE COMPRENDRE Objectif = Sensibiliser, dialoguer <input type="checkbox"/> DECIDER Objectif = Informer, expliquer <input type="checkbox"/> AGIR Objectif = Expliquer, mobiliser <input type="checkbox"/> EVALUER LES RESULTATS Objectif = Sensibiliser, informer <input type="checkbox"/> 	
<ul style="list-style-type: none"> • Je précise l'objectif et le traduis de manière opérationnelle à travers : Les résultats attendus <input type="checkbox"/> La ou les personnes concernées <input type="checkbox"/> Le délai <input type="checkbox"/> Les indicateurs de performance <input type="checkbox"/> 	
<ul style="list-style-type: none"> • Je connais mes interlocuteurs : Leur degré d'homogénéité (points communs forts et partagés) <input type="checkbox"/> Leur degré de compatibilité <input type="checkbox"/> Leurs caractéristiques objectives <input type="checkbox"/> Les réactions possibles <input type="checkbox"/> 	
<ul style="list-style-type: none"> • Je sais exactement de quoi je vais parler : Définir les enjeux puis formuler des messages adaptés <input type="checkbox"/> Rester simple et cohérent <input type="checkbox"/> 	
<ul style="list-style-type: none"> • Je choisis ma démarche de communication : De type « Marketing » > Informer et favoriser la sensibilisation collective <input type="checkbox"/> De type Pédagogique > Expliquer et favoriser l'appropriation individuelle <input type="checkbox"/> 	
<ul style="list-style-type: none"> • Je choisis mon mode de diffusion : Direct > Pour favoriser la communication interpersonnelle <input type="checkbox"/> Différé > Pour conserver un support (écrit ou visuel) <input type="checkbox"/> Relayé > Pour démultiplier les actions de communication <input type="checkbox"/> 	
<ul style="list-style-type: none"> • Je choisis les outils adaptés : J'utilise conjointement et/ou alternativement l'oral, l'écrit et le visuel <input type="checkbox"/> 	
<ul style="list-style-type: none"> • Je sélectionne correctement les intervenants : En fonction des enjeux et de la nature du projet <input type="checkbox"/> En fonction de leur degré de technicité et de compétence <input type="checkbox"/> En fonction de leur capacité à diffuser les messages (cohérence/image) <input type="checkbox"/> 	
<ul style="list-style-type: none"> • Je définis les rôles nécessaires à la mise en œuvre de mon action de communication : Le témoin illustre le propos, il participe à des phases où il faut informer et convaincre <input type="checkbox"/> L'expert est un homme de l'art, il participe à des phases de formation ou d'information <input type="checkbox"/> Le chef incarne l'autorité et la décision <input type="checkbox"/> Le meneur de jeu anime à la manière d'un « Monsieur Loyal » <input type="checkbox"/> 	



● Les contextes de mise en œuvre

Cadre collectif	●	Par conseiller expérimenté	●	Tous contextes	●	Conseil ponctuel	●
Cadre individuel	●	Par conseiller débutant	●	Tous publics	●	Conseil de suivi	●

La méthode peut être utilisée dans tout contexte. Il convient, par contre, de doser la manière de faire selon les enjeux.

● Recommandations de mise en œuvre

L'utilisation complète et approfondie de la méthode doit être réservée à des événements importants et peut être faite avec le responsable de la communication de la structure.

Une utilisation partielle de la méthode est tout à fait possible pour :

- Adopter une posture fédératrice
- Utiliser une rédaction qui implique
- Rédiger de façon à ce que le public sente qu'il reste maître de ses décisions ; donner le choix dans les conseils techniques
- Faire des liens avec les objectifs de la cible
- Innover sur les angles d'attaque de communication : des éléments gentiment provocants

● L'intérêt de la méthode et ses limites

Avec une communication adaptée aux cibles, au contexte local et aux préoccupations du moment, le transfert d'information est plus efficient.

La méthode peut s'appliquer aux situations de conseil et donner des clés pour préparer les rencontres : « comment je gère la situation de conseil en fonction de mes objectifs ? »

La méthode permet de gérer des publics différents dès lors que l'on maîtrise cibles et canaux de diffusion de la communication. C'est plus compliqué lorsque la communication est relayée ou qu'un seul vecteur de diffusion sert à communiquer auprès de plusieurs cibles (multi-adressage).



● Les effets sur les pratiques et la relation de conseil

Conduire méthodiquement les actions de communication amène à se placer en logique de projet et à s'inscrire dans le moyen-terme.

Cela peut permettre de renforcer la valeur ajoutée du conseil : clarifier les messages, prendre en compte les besoins et attentes du public-cible, évaluer l'impact, c'est, également, se permettre un regard réflexif sur l'action conduite, et se donner des occasions de progresser.

● Pour aller plus loin



- Site de la classe de 1ère Com du lycée Touchard, Le Mans. Ce site regroupe les ressources utilisées par les élèves de la classe dans le cadre du cours d'Information et Communication. Chapitre 6 : L'interprétation des signes non verbaux > Synthèse chapitre 6, <https://sites.google.com/site/1com1touchard/ressources/sommaire-chapitres/chapitre-6--linterprtation-des-signes-non-verbaux/synthese-chapitre-6>
- Terrier C., Communication - Supports de cours en libre accès, http://www.cterrier.com/cours/menu_communication.htm
- Schiffers Christophe, Techniques de communication, Manuel de Formation produit par le programme PIP du COLEACP, le Manuel 6 a été conçu et rédigé par la Cellule de Formation du programme. Mars 2011, http://pip.coleacp.org/files/documents/COLEACP_Manuel_6_FR.pdf





Animer une réunion



« C'est la qualité de la relation qui génère la qualité de la communication » Jean-Claude Abric

Le saviez-vous ?

L'animateur est sur trois fronts en même temps : la production, la facilitation et la régulation. Les éléments qui nous font opter pour l'un ou l'autre de ces axes sont de 3 ordres :

- Notre personnalité, notre système de croyances, notre perception de la situation
- Le type de réunion
- La culture, les habitudes de travail en groupe

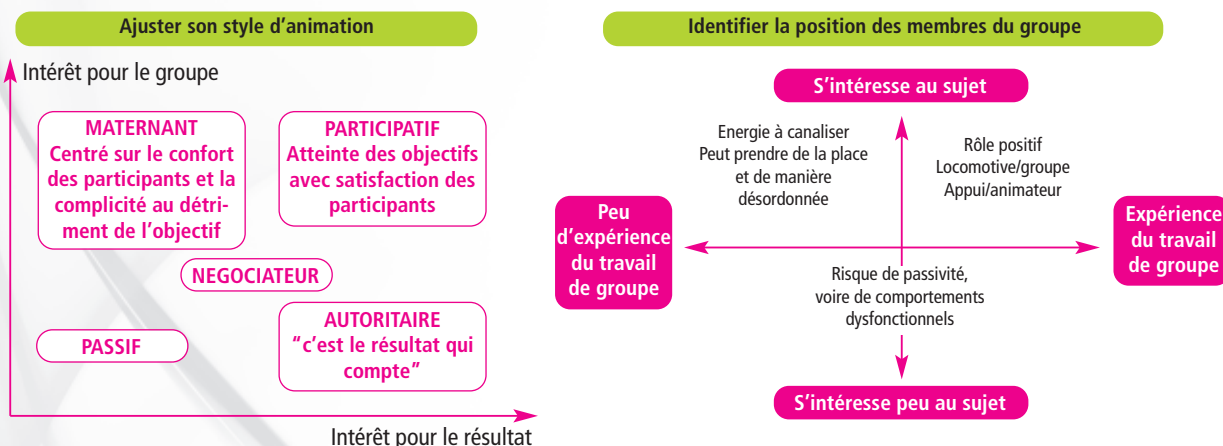
Points clés

Le type de réunion conditionne le rôle de l'animateur et son comportement :

Type de réunion	Objectif et rôle de l'animateur	Les comportements
Réunion-discussion Partage du savoir	Le but est d'échanger et le rôle de l'animateur est de faciliter l'expression de tous	Observation – Ecoute Questionnement - Régulation
Réunion d'information descendante Faire savoir	Le rôle de l'animateur est de passer des informations	Objectivité / Faits / Clarté Support / Contrôle / validation
Réunion d'information montante Faire savoir	Recherche de feed-back sur un sujet donné	Observation – Ecoute Questionnement - Régulation
Réunion de résolution de problème Réunion d'organisation d'un projet Pouvoir faire	L'objectif est de résoudre un ou plusieurs problèmes. L'objectif doit être clairement posé, identifié par tous. Des solutions concrètes sont attendues.	Méthodologie / Organisation Analyse Décision / validation
Réunion de créativité Faire-faire	L'objectif est de sortir du cadre de référence	Flexibilité / Non-directivité Non-évaluation / Rire

Facteurs de succès

Préparer la réunion. Pendant la réunion, **entretenir un équilibre** entre la fonction de production et la fonction relationnelle ; adapter son style d'animation et veiller à impliquer les participants.



Au terme de la réunion, prendre un temps pour conclure, faire le point sur les acquis et définir les suites.

● Paroles de conseiller

L'animation est au cœur du métier de conseiller

● En pratique

Préparation : Quel est le résultat attendu pour les participants à l'issue de la réunion ? Qui est concerné par cet échange ? Rédiger les enjeux, définir les consignes de fonctionnement

Accueil : Vérifier les points matériels, accueillir les participants

Introduction : Annoncer les enjeux, les objectifs et le déroulement ; se présenter et faire se présenter les participants

Déroulement : Exposer et valider les règles, lancer les réflexions, ouvrir le débat, prendre des notes, réguler, faire une synthèse, faire valider par les participants

Conclusion : Baliser l'avenir, définir les suites à donner et l'atteinte ou pas de l'objectif

CHECK-LIST

<ul style="list-style-type: none"> • Je prépare ma réunion 	
A quoi doit servir cette réunion ? (l'objectif)	<input type="checkbox"/>
De quoi allons-nous parler ? (ordre du jour)	<input type="checkbox"/>
Avec qui, où et quand doit se faire cette réunion ?	<input type="checkbox"/>
Avec quel matériel d'animation ?	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Quand j'anime une réunion d'information descendante 	
Je m'appuie sur des faits	<input type="checkbox"/>
Je facilite la perception	<input type="checkbox"/>
Je dégage la logique des informations	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Quand j'anime une réunion d'information ascendante et que je cherche du feed-back 	
J'exprime clairement mes besoins d'information	<input type="checkbox"/>
Je fais s'exprimer chacun	<input type="checkbox"/>
Je reformule pour m'assurer d'avoir bien compris	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Quand j'anime une réunion pour trouver des solutions 	
J'utilise les outils de résolution de problème	<input type="checkbox"/>
Je fais dialoguer	<input type="checkbox"/>
J'amène chacun à accepter les idées nouvelles	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Quand j'anime une réunion pour stimuler des idées 	
J'utilise les méthodes stimulant la créativité	<input type="checkbox"/>
Je privilégie la quantité à la qualité, j'autorise le farfelu	<input type="checkbox"/>
Je fais exprimer les idées, les points de vue	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Quand j'anime une réunion de négociation 	
Je fais s'exprimer les points de vue	<input type="checkbox"/>
Je dégage les points de convergence / divergence	<input type="checkbox"/>
J'invente des solutions « gagnant/gagnant »	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Je rédige et envoie un compte-rendu 	
Je rédige un compte-rendu de synthèse, en indiquant qui fait quoi pour quand	<input type="checkbox"/>



● Les contextes de mise en œuvre

Cadre collectif	●	Par conseiller expérimenté	●	Tous contextes	●	Conseil ponctuel	●
Cadre individuel	●	Par conseiller débutant	●	Tous publics	●	Conseil de suivi	●

Particulièrement pour les groupes, il existe des outils pour animer et rendre le groupe moteur et acteur de son propre développement : Méthode post-it ; Cherchons ensemble ; Intervision ; Travail en sous groupe ; Diagramme de Venn ; Brainstorming.

● Recommandations de mise en œuvre

L'animateur doit rester souple (interventionniste et non-interventionniste) et veiller à des tours de table réguliers (dirigé, offre de la parole, présentation croisée, aléatoire).

Le style d'animation dépend de l'objectif, il convient néanmoins de laisser de la souplesse pour permettre les ajustements en cours de réunion.

Privilégier :

- Des interactions entre les participants, une écoute de tout par tous et une liberté totale d'expression ; une reconnaissance de l'autre dans sa différence et une absence d'attaque personnelle
- Une atmosphère plutôt informelle, confortable et détendue, facilitée par l'organisation de la salle

On met l'accent sur le participatif quand on est dans une logique de changement, avec :

- Des tâches bien définies et acceptées par tous
- Des responsabilités claires
- Des décisions prises en consensus et des actions décidées qui seront respectées

● L'intérêt de la méthode et ses limites



Une réunion bien préparée permet d'être plus à l'écoute ; et, pour l'animateur, de gagner en sérénité, d'être plus à l'aise.



Une bonne animation de réunion permet de gagner en efficacité.



Il convient d'éviter la rigidité : à trop préparer, on peut s'enfermer dans un cadre et, en cas d'imprévu, on risque d'être démuni.



Il n'est pas toujours facile de gérer les niveaux d'implication des participants. Les techniques d'animation sont des modalités de travail qui ne remplacent ni le savoir-faire, ni le savoir-être de l'animateur.

● Les effets sur les pratiques et la relation de conseil

L'animation favorise les mises en commun, le fonctionnement du groupe, l'émulation. Un bon animateur peut conduire un groupe à une richesse et une qualité de réflexion importantes. Les performances d'un groupe sont en général supérieures à celles des individus qui le composent.

La maîtrise des techniques d'animation permet de :

- Fluidifier la relation entre l'animateur et le groupe, et entre les membres du groupe
- Progresser vers un objectif partagé
- Asseoir la légitimité de l'animateur

● Pour aller plus loin



- Adamczewski Georges, L'empathie, textes choisis [Online], <http://carl-rogers.fr/L%20empathie%20G-Adamczewski.pdf>
- Mucchielli Roger, La conduite de réunions. Les fondamentaux du travail en groupe, ESF éditeur, 2000
- Noyé Didier, Réussir vos réunions, Collection BASIC - INSEP CONSULTING Editions
- Guide méthodologique du travail en commun – IAAT Poitou-Charente
- La conduite de réunion [Online], Esc@les, École Nationale de Formation Agronomique de Toulouse-Auzeville, 2009, <http://escales.enfa.fr/ressources-du-gap-esc/situations-comm/conduite-de-reunion/>
- MITRA SERVICES AUX ENTREPRISES, Développer l'écoute active : savez-vous écouter? [Online], <http://www.mitraservices.com/PDF/BoiteOutil/ecouteactive.pdf>





Conseillers & demain
accompagner la réduction des phytosanitaires



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

Des outils pour s'ajuster pendant la rencontre

Page 50 > Adapter son mode d'accompagnement

Page 54 > Pratiquer l'écoute active

Page 58 > Ajuster sa posture



Adapter son mode d'accompagnement



« J'en suis arrivé à croire que seules les connaissances qui puissent influencer le comportement d'un individu sont celles qu'il découvre lui-même et qu'il s'approprie » Carl Rogers

Le saviez-vous ?

Selon Lhotellier, 2003, les pratiques d'accompagnement sont aujourd'hui organisées autour de deux grandes catégories :

« **Des pratiques « d'expertise »** centrées sur les compétences du conseiller à définir la « meilleure solution » au regard de son analyse des éléments de situation [...]. L'acte de conseil s'organise autour de l'utilisation d'outils de mesure (diagnostics ou tests), l'anticipation des futures difficultés et des chances de réussite, la transmission d'informations utiles, la remise en question de la posture du porteur de projet, l'orientation vers des partenaires en fonction des problématiques. L'acte de conseil, au regard de ces différents éléments consiste à « donner le meilleur conseil », aider à la décision et définir le plan d'action.

Des pratiques « centrées sur le bénéficiaire » où les compétences développées par les conseillers sont essentiellement des méthodologies de questionnement [...]. Ces praticiens placent leur expertise sur l'art de questionner et non la compétence à trouver des solutions, sur le transfert d'outils de réflexion et non l'analyse et l'interprétation, opérant ainsi un déplacement du lieu d'analyse et de compréhension du conseiller vers le bénéficiaire. L'objectif de ces pratiques est d'outiller le bénéficiaire d'une démarche intellectuelle (hiérarchiser, comparer, définir des indicateurs, repérer des constances, distinguer les faits des points de vue, définir des possibles et des alternatives...) pour l'amener à faire évoluer ses représentations et prendre des décisions éclairées [...]. »

Points clés

Pratique d'expertise : Donner des conseils

Pratique centrée sur l'individu : « Tenir conseil »

Pratique de l'analyse	Pratique du questionnement
Le diagnostic est réalisé par le conseiller	La personne détermine par elle-même son problème et ses moyens d'actions
Professionnel expert des solutions	Professionnel expert du questionnement
Trouve la meilleure solution	Cherche la solution de la personne
L'objet de travail est ce que pense le professionnel	L'objet de travail est ce que dit et pense la personne
Les résultats	Le processus
Solution immédiate	Capacité à trouver des solutions
Le professionnel possède le savoir	La personne possède le savoir la concernant
Produire de la connaissance	Produire du pouvoir d'action

Facteurs de succès

Détenir un **minimum requis** de bagage technique et de compétences relationnelles.
 Savoir **alterner les postures et se positionner en fonction du contexte** : temps long / temps court ; criticité ; complexité ; attentes et modes de fonctionnement des individus.
 Tout l'art du conseiller est de savoir articuler des pratiques d'expertise et des pratiques de questionnement, de **trouver un juste équilibre** en fonction de la situation et des attentes de son interlocuteur.



Paroles de conseiller

Des agriculteurs m'ont dit : tu n'es pas technique, mais on aime bien tes tours de plaine

Dialogue entre conseillers :

Conseiller 1 : On pense qu'ils nous jugent sur le rendement qu'ils vont faire.

Conseiller 2 : Mais tu sais ce qu'ils veulent ?

Conseiller 1 : Ils attendent des conseils ? Je pense qu'ils veulent des conseils, je n'ai pas vérifié.

En pratique

Le positionnement et les compétences des conseillers sont amenés à s'élargir.

A partir d'un bagage minimum, tant en compétences d'expertise qu'en compétences d'animation, le conseiller devra pouvoir alterner les postures et déplacer le curseur selon les contextes et les besoins des agriculteurs.

Les différences de pratiques vues par les conseillers

EXPERT / RÉFÉRENT TECHNIQUE	GÉNÉRALISTE
Situations professionnelles	
Problème ponctuel, ex. : technique de désherbage Problème lié à un accident phytosanitaire, attaques d'insectes	Problèmes récurrents Complexité du problème : multifactorielle
L'agriculteur attend une réponse	Volonté de l'agriculteur de prendre du recul par rapport à son système d'exploitation
Situation de crise ; quand il y a le feu, une urgence	Le pas de temps est plus long
Spectre étroit	Spectre large
Peu d'interaction avec la cible La réponse est chez l'expert Relation sens unique ; préconisation peu discutée	Beaucoup d'interaction avec la cible Aider la personne à trouver sa réponse, faire émerger la réponse par l'interlocuteur Relation double, aller/retour, itération
Exemples d'intervention : <ul style="list-style-type: none"> • Formations techniques • Conseil sur des domaines spécifiques : <ul style="list-style-type: none"> > Agriculture de conservation > Fonctionnement biologique des sols > Fonctionnement de la matière organique 	Exemples d'intervention : <ul style="list-style-type: none"> • Réflexion sur la rotation, le sol, les variétés • Suivi de projet • Approche système • Animation de groupe • Conseil d'entreprise
Compétences / savoir-faire	
Capable d'expertiser sur des choses simples comme sur des choses compliquées	Connaissances plus diffuses
Compétences/connaissances techniques, factuelles ; des chiffres, du scientifique	Co-construction, accompagnement, écoute active
Assurance repose sur ses connaissances techniques et sur son expérience	Assurance repose sur son aptitude à faire accoucher des idées, à animer, à accompagner
Vision précise de sa spécialité, avec une mise à jour continue, un temps d'avance, en vertical	Un œil sur tout, en horizontal
Mise en œuvre de méthodologies de diagnostic technique	Méthodologie d'animation, sur du relationnel, de l'écoute
Plus sur le savoir, prépondérance	Plus sur le savoir-être
Expert sur des connaissances techniques	Expert sur des méthodes d'animation
Sait plus et avant les autres	Un peu moins et parfois après les autres
L'expert repasse la main au généraliste une fois le problème traité	Le généraliste prescrit un expert
Rigueur, précision du propos, exhaustif dans son domaine de compétence	Suscite l'envie du groupe d'aller vers de l'expertise



Les contextes de mise en œuvre

Tout contexte dès lors que :

- Le conseiller a vérifié que l'agriculteur, ou le groupe, est prêt à assumer la responsabilité de l'analyse, de la décision d'agir, du choix des moyens, de la maîtrise du déroulement et des résultats obtenus
- Les consignes et le mandat donnés au conseiller, par la structure qui l'emploie, le permettent

Cadre collectif		Par conseiller expérimenté		Tous contextes		Conseil ponctuel	
Cadre individuel		Par conseiller débutant		Tous publics		Conseil de suivi	

Recommandations de mise en œuvre

Il n'y a pas à définir, en général et dans l'absolu, de limite entre l'expertise et l'animation. Il convient, pour chaque situation, de se demander :

- Qui a la maîtrise de quoi ?
- Que convient-il de faire ?
- Quelle posture sera la plus efficace ?

Le positionnement du conseiller passe par un mandat clair sur ses missions et ses objectifs en matière de conseil.

Les impératifs à garder en tête lors de la conduite d'un entretien sont les suivants:

- Vérifier les attentes du public et ce pourquoi le conseiller intervient
- Définir les objectifs de la situation de conseil et la dimensionner en conséquence
- Finir par du concret de manière à matérialiser le conseil

L'intérêt de la méthode et ses limites

Développer une capacité d'adaptation permet d'affronter des situations variées, et parfois imprévues (ce qui ne dispense pas de préparer). Cela donne une sécurité intérieure pour aborder des problématiques nouvelles, pour changer de niveau lorsque nécessaire.

Les limites sont dans le travail à faire sur soi pour développer une conscience permanente de la situation et pouvoir réaliser, in situ, les ajustements nécessaires : plus d'expertise à l'instant t, plus d'animation à t+1.

Les limites se situent aussi au niveau de l'organisme de conseil : quelles sont les missions assignées au conseiller ? Quel est son mandat ? Quelles sont les consignes comportementales exprimées ou implicites ? Où se place le curseur entre référent technique et généraliste ?

Enfin, les attentes des publics varient : on « tiendra conseil » plus immédiatement avec un agriculteur qui a déjà construit sa confiance en lui.



Les effets sur les pratiques et la relation de conseil

Cet effort d'adaptation, in situ, à l'attente et aux besoins des agriculteurs renforce la qualité de la relation de conseil.

En facilitant la fluidité de la relation de conseil, la méthode permet la mise en place de processus de recherche de solutions qui renvoient à la pratique de la co-construction du conseil.

D'où des effet-retour sur l'apprentissage : une posture d'écoute permet de se renouveler, ce qui accroît aussi l'intérêt du métier de conseiller dans la durée.

Pour aller plus loin

- Bonicel Marie-Françoise, Accompagner : la belle histoire [Online], http://www.pedagopsy.eu/accompagnement_bonicel_etymologie.htm
- Bonicel Marie-Françoise, Un questionnaire : quelles postures dans les pratiques d'accompagnement ? [Online], http://www.pedagopsy.eu/accompagnement_bonicel_posture.htm
- Haefliger Stéphane, Postures et impostures du consultant - Théorie et pratique sur les métiers du conseil en organisation, en ressources humaines et en management, ProLitteris, 2006, http://www.stephanehaefliger.com/pdf/ent_38_a.pdf
- Leroy Claude , Lhotellier Alexandre , Halpern Nicole , Guyot Dominique , Dr Coen Abram , Et al., La relation de conseil, Privat, 1973
- Lhotellier Alexandre, Tenir conseil. Délibérer pour agir, Editions Seli Arslan, 2001
- Martin Sylvie et Glaudel Christian, Un bon conseil : « tenir conseil » !, Aganisia, Mars 2010, <http://www.blog-coana.fr/files/Christian%20Glaudel%20Sylvie%20Martin.pdf>
- Paul Maela, Autour du mot accompagnement, Université de Nantes (CREN), RECHERCHE et FORMATION - N° 62 – 2009, <http://ife.ens-lyon.fr/publications/edition-electronique/recherche-et-formation/RR062-08.pdf>
- Paul Maela, L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique, L'Harmattan, 2004, http://books.google.fr/books?id=Kg0TlzD247sC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbv_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Tellier Philippe, Évolution du métier de conseiller : La posture du conseiller, une clé de réussite dans l'amélioration des conditions de travail, reSolia Guyancourt – 3èmes Rencontres nationales Travail en Elevage, 19 et 20 novembre 2009, http://www.google.fr/url?q=http://idele.fr/%3FeID%3Dcmis_download%26oID%3Dworkspace://SpacesStore/f8e8ebb8-222e-40b4-9c6a-16f5c4e99990&ei=hmu3UPvrMrK10QXrrl-CoBA&sa=X&oi=unauthorizedredirect&ct=targetlink&ust=1354199694834758&usg=AFQjCNHSIqURAH7TNqukrTzj_CPqC8KxUQ





Pratiquer l'écoute active

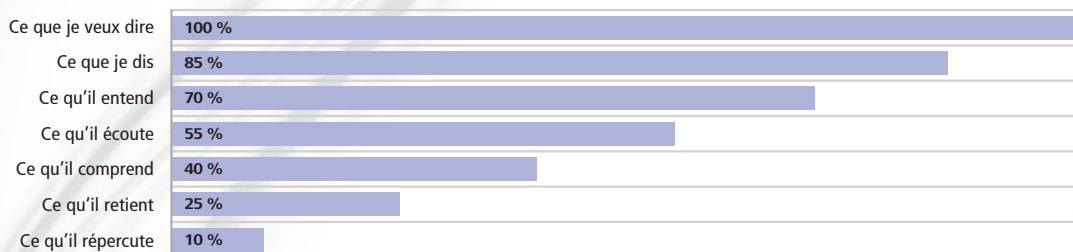


Paradoxalement, le langage corporel ou non verbal, bien que silencieux, produit un véritable tapage.
 Merge Gupta-Sunderji

Le 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 attribué 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 90% :



Points clés

Le questionnement > Interroger en utilisant différents types de questions



Pour préciser, clarifier et approfondir
 Pour favoriser l'expression et l'ouverture à l'autre



Quoi, Pourquoi, Quand, Comment, Combien, Qui, Où (CQCOQP)
 Une question à la fois

La reformulation > Redire ce qui a été exprimé en utilisant la même terminologie



Pour vérifier la compréhension des propos et permettre à l'interlocuteur de préciser sa pensée



Si j'ai bien compris...

La synthèse validée > Faire une synthèse de ce qui s'est dit et la faire valider



Pour conclure une séquence de communication et s'assurer que tout a été dit sur le sujet



En résumé...
 C'est bien ça ?
 Y a-t-il autre chose ?

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

Etre 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.



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 veut dire. 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, le questionnement pour préciser et hiérarchiser, la gestion des silences, la synchronisation verbale et non verbale.

CHECK-LIST

<ul style="list-style-type: none"> • Je suis vigilant sur les questions que je pose 	
J'utilise des questions ouvertes pour faire parler, clarifier	<input type="checkbox"/>
J'utilise des questions fermées pour faire valider et cadrer	<input type="checkbox"/>
Je privilégie les questions « Quoi, Quand, Comment, Combien, Pourquoi, Qui, Où ? »	<input type="checkbox"/>
Je ne pose qu'une question à la fois	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Je reformule régulièrement les propos de mon interlocuteur 	
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 relancer l'échange	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • En cours d'entretien et en fin d'entretien, je résume ce qui s'est dit 	
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"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Je suis attentif à ce qui se passe dans l'échange 	
Je suis conscient de mon langage verbal et corporel	<input type="checkbox"/>
Je repère le langage verbal et corporel de mon interlocuteur	<input type="checkbox"/>
Je veille à rester synchrone avec mon interlocuteur, sur les plans verbal et corporel	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Je suis à l'aise avec le silence 	
J'utilise le silence pour faire parler mon interlocuteur	<input type="checkbox"/>
J'utilise le silence pour laisser réfléchir mon interlocuteur	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • En entretien, je reste centré sur le présent, ici et maintenant 	
En entretien, je suis concentré sur mon interlocuteur	<input type="checkbox"/>
Je suis « confortable » en situation d'écoute	<input type="checkbox"/>



Les contextes de mise en œuvre

L'utilisation de l'écoute active doit être proportionnée 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: 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 technique 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		Par conseiller expérimenté		Tous contextes		Conseil ponctuel	
Cadre individuel		Par conseiller débutant		Tous publics		Conseil de suivi	

Recommandations de mise en œuvre

L'écoute active exige de toute évidence qu'on fasse abstraction de ses opinions et de ses sentiments pour ainsi porter attention exclusive au message, verbal et 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

La technique de l'écoute active permet de :

- Vérifier les attentes de l'agriculteur dans la situation de conseil
- 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 gérer les relations avec les interlocuteurs locaux (collectivités, syndicats, organismes concurrents), avec les collègues, avec les supérieurs hiérarchiques.



Pratiquer l'écoute active

Il y a des jours avec 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 registre.

● Les effets sur les pratiques et la relation de conseil

Cette technique oblige à être neutre face à l'agriculteur et à être dans « le conseil à froid », contrairement à une situation de conseil à « chaud » (question/réponse). Le conseiller est à l'écoute et dans la 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

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

Fiche ressources - L'écoute active [Online]

http://www.fontainepicard.com/pdf/extraits/ext_fc.pdf





Ajuster sa posture



« N'oublions pas que les petites émotions sont les grands capitaines de nos vies et qu'à celles-là nous y obéissons sans le savoir » Van Gogh

Le saviez-vous ?

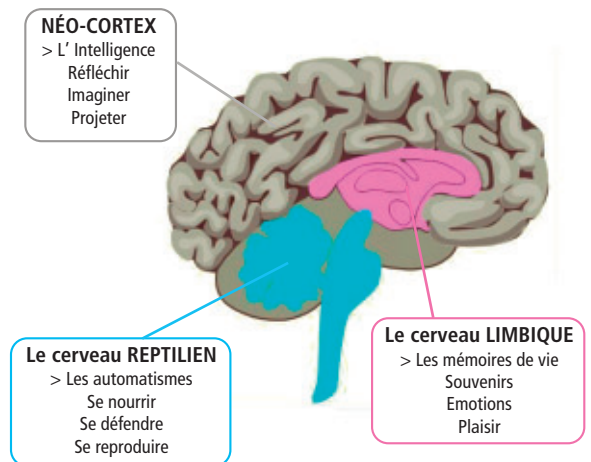
Nous réagissons à notre manière -qui est unique- car les trois parties de notre cerveau associent leurs réactions pour en faire un comportement et une parole :

- Le cerveau reptilien, qui nous renvoie à nos instincts, est le siège de l'action, du réflexe (respirer, marcher etc)
 - Le cerveau limbique qui nous renvoie à nos émotions, nous sert à entrer en relation avec les autres, mais aussi avec nous-mêmes (ressentir)
 - Le néocortex qui nous renvoie aux fonctions « supérieures » (mémoire, capacité d'abstraction), est le siège de la réflexion, de la planification (peser le pour et le contre avant d'agir). C'est le lieu de la conscience réflexive (« je suis conscient d'être conscient »)
- Ces trois parties du cerveau sont en interaction : les émotions ont un rôle important dans les processus de raisonnement ou de prise de décision.

Une grande partie du fonctionnement du cerveau échappe à notre conscience : notre perception inconsciente de l'environnement joue sur notre comportement comme sur l'élaboration de notre pensée.

Le modèle du "cerveau triunique"

de Paul D. Mac Lean



Points clés

Une « posture » se décline :

- d'un point de vue physique = tendue, relâchée, appuyé,...
- d'un point de vue relationnel = pro-actif, en défense,...
- d'un point de vue éthique = quelles valeurs sont portées à ce moment-là, dans cette situation-là ?

La « posture » est une des bases des jeux théâtraux.

Ces trois aspects interagissent et construisent mon support interne.

Ai-je la conscience de ce qui se passe corporellement pour moi, ai-je la conscience de mon propre fonctionnement, ai-je accès à mes propres ressources ?



Facteurs de succès

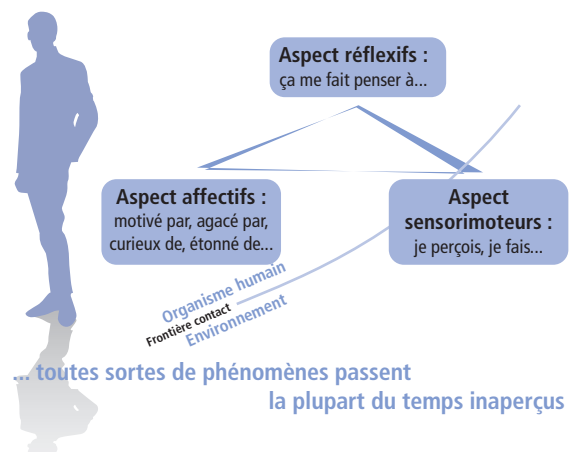
Dans l'approche d'une situation complexe, le sujet-observateur de la situation a autant d'importance que la situation. Il faut donc consciemment être attentif à soi tout en étant attentif à autrui.

Il s'agit d'observer et de manier la « posture » et de faire par conséquent appel à ce qui n'est pas rationnel dans une relation. Deux mécanismes cohabitent et s'entremêlent :

- le premier permet de ressentir l'autre et prendre conscience de ce qu'il exprime
- le second de s'accorder à l'autre et à la situation en prenant conscience de sa propre attitude et en l'ajustant, pour impulser une dynamique ou la réorienter.

Cela demande une vigilance accrue -quand elle est là, on parle de « présence »- pour être consciemment attentif à tous les paramètres et cela pendant toute la durée du contact.

Entre humain et son environnement...



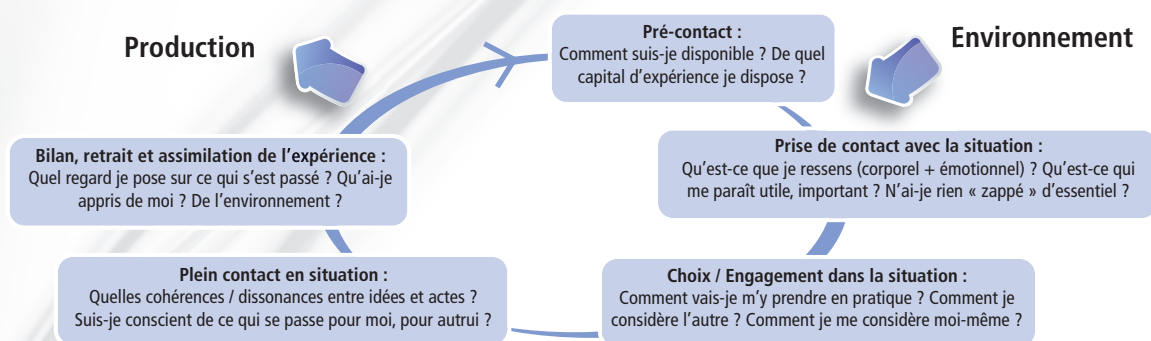
Paroles de conseiller

Le théâtre est un bon outil d'exploration, c'est aussi un exutoire quand on peut prendre le rôle de l'autre, celui d'en face !

En pratique

Mon tempo personnel s'ajuste-t-il à celui d'autrui ?

D'après Le « cycle de contact » – Gestalt+ Rennes



CHECK-LIST

<ul style="list-style-type: none"> • Dans une interaction, suis-je attentif à ce qui s'exprime corporellement ? 	
Aux mouvements des uns et des autres	<input type="checkbox"/>
Aux mimiques et à ce qu'elles pourraient exprimer	<input type="checkbox"/>
Au tonus des uns et des autres	<input type="checkbox"/>
Aux variations dans les modulations sonores	<input type="checkbox"/>
Aux synchronisations entre les personnes	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • En situation d'interrelation, suis-je attentif à ce qui se passe à l'intérieur de moi ? 	
Attractions et réticences	<input type="checkbox"/>
Mouvements d'humeur	<input type="checkbox"/>
Elaboration d'une interprétation de ce qui est perçu	<input type="checkbox"/>
Ressenti en association avec les expériences passées	<input type="checkbox"/>
Je me sens surtout happé par l'atmosphère générale	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que j'utilise ce qui se passe sur le moment ? 	
En réaction à chaud	<input type="checkbox"/>
En réaction à froid	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Suis-je à l'aise, en cohérence avec mes convictions, mon humeur, mon état d'esprit..., et à ce qui rend mon action éthiquement recevable ? Sous quelle forme cela s'exprime-t-il ? 	
Un questionnement personnel	<input type="checkbox"/>
Des discussions informelles dans le cadre professionnel	<input type="checkbox"/>
Des moments formalisés de l'activité professionnelle	<input type="checkbox"/>









Les contextes de mise en œuvre

C'est une mise en œuvre à chaud, dans l'action. L'importance de la posture démarre dès le premier contact (« je suis en retard mais j'en joue ») ; en avoir conscience, ça aide !!!

Par exemple, on peut jouer sur la posture, en situation de dispersion, de non-écoute du groupe ou de l'individu, de manque d'attention.

En collectif, l'animateur habituel d'un groupe peut éventuellement anticiper qui il aura à canaliser. Il peut aussi prévoir sa posture dans le programme d'une intervention : je prévois les moments importants de la rencontre, ceux où je dois adopter telle ou telle posture : assis, debout, les appuis, la respiration, la distance avec les personnes,

Cadre collectif		Par conseiller expérimenté		Tous contextes		Conseil ponctuel	
Cadre individuel		Par conseiller débutant		Tous publics		Conseil de suivi	

Recommandations de mise en œuvre

Etre conscient de ce que l'on fait naturellement = aller en formation pour se faire filmer en situation, ou se faire observer par un collègue et débriefe.

S'entraîner à repérer les postures physiques à la télé, en réunion...

S'entraîner à l'observation, sans enjeu particulier, de tout ce qui se passe en situation dans la relation entre deux personnes.

Se lancer dans un cadre bienveillant et éthiquement sûr pour être respectueux de sa propre zone de sécurité.

Se lancer seulement sur une petite part de son activité pour se donner le temps d'assimiler progressivement.

Le conseiller peut s'adapter à la posture de son interlocuteur de différentes manières : mimétisme, opposition, désamorçage. Le conseiller peut aussi évaluer sa posture a posteriori, pour expliquer la réussite ou l'échec d'un conseil, d'une animation.

Oser être ce qu'on est, avec ses forces et ses limites, en exprimant ce qui se passe à l'intérieur de soi et ce qui est perçu à l'extérieur de soi au moment où cela se produit. Ne pas se laisser enfermer dans des stéréotypes de pensée : ce qui peut sembler une faiblesse ou un manque peut tout à fait devenir un atout.

L'intérêt de la méthode et ses limites

La posture est primordiale : si la posture, physique et verbale, du conseiller laisse penser ou voir qu'il n'y croit qu'à moitié, le groupe, l'agriculteur ne suivra pas.

La posture permettra d'installer la confiance, la crédibilité.

L'attention à la posture permet de sentir si l'on est à l'aise avec le mandat, avec le groupe... et de s'ajuster en conséquence.



Ajuster sa posture

La démarche est utilisable partout, à condition de ne pas la mettre en œuvre en permanence. Cette attention à la posture ne doit, en effet, pas brider la spontanéité. Enfin, il est nécessaire de poser des limites déontologiques, afin de ne pas utiliser consciemment cette méthode au détriment de l'autre.

Les effets sur les pratiques et la relation de conseil

La posture fait partie de la pratique, qu'on le sache ou non. La posture peut orienter la relation de conseil vers un chemin positif ou négatif. Rien que d'y penser, ça aide.

2 exemples, un positif et un négatif :

- En réunion technique : un agriculteur toujours ronchon, vient récupérer des infos et ne propose jamais rien. Cela exaspère le conseiller qui doit pourtant gérer une objection de cet agriculteur. La posture du conseiller laisse transparaître en se rapprochant de lui sans traiter l'objection : « fiche-moi la paix ». C'est une posture agressive. Ce qui désamorce le conflit potentiel, c'est l'intervention de deux agriculteurs qui disent « on va passer à autre chose ».
- Un agriculteur qui monopolise la parole tout le temps. Le conseiller anticipe et traite ce comportement en amont, avec la parole, en apportant un brin d'humour, sans être frontal ni agressif. La trop grande maîtrise de la posture peut aboutir à la manipulation.

Pour aller plus loin



Toutes les pratiques psychocorporelles à condition que ce soit des méthodes porteuses d'éthique

- Chiron G., Cottin D., Body Language - L'impact de la communication non verbale sur la relation commerciale, Les études DCMG [Online], 2006, http://www.dcmg.fr/etudes/fichiers/etude_bodylanguage_2006.pdf
- Hennel-Brzozowska Agnieszka, La communication non-verbale et paraverbale - perspective d'un psychologue, Synergies Pologne n°5 [Online], - 2008 pp. 21-30, <http://ressources-cla.univ-fcomte.fr/gerflint/Pologne5/brzozowska.pdf>
- Lanteri Roger, La congruence selon Rogers... Et ma propre expérience de cette dernière, [Online], 2012, http://laboiteame.unblog.fr/files/2012/02/congruence_selon_c_rogers.pdf
- Tournebise Thierry, La Gestalt-thérapie fut une révolution dans les concepts, Maieusthesie – Espace publications [Online], Mai 2009, <http://www.maieusthesie.com/index.htm>
- Vermette Jacques, Profil d'évaluation du non-verbal dans la communication oralisée en public, Communication et organisation [Online], 18 | 2000, Online since 27 March 2012, <http://communicationorganisation.revues.org/2421>
- « Avec un message bien préparé, une intention claire, un positionnement clair, et une bonne écoute des signaux faibles, notre relation est efficace à 93% » Concept Pégase Novembre 2010, <http://www.seminaire-pegase.fr/EN-VIDEO.html>





En savoir plus



● Rédaction et contributions

RÉDACTION

Rédacteur en chef : Anne Minas – Chambre d'agriculture d'Eure-et-Loir,
a.minas@eure-et-loir.chambagri.fr

Des outils pour comprendre le contexte de l'agriculteur

Anne Minas – Chambre d'agriculture d'Eure-et-Loir, a.minas@eure-et-loir.chambagri.fr

Pierre Mischler – Agro-transfert R&T, p.mischler@agro-transfert-rt.org

Bertrand de Torcy – Trame, b.detorcy@trame.org

Des outils pour accompagner le changement

Anne Minas – Chambre d'agriculture d'Eure-et-Loir, a.minas@eure-et-loir.chambagri.fr

Bertrand de Torcy – Trame, b.detorcy@trame.org

Des outils pour gérer la rencontre

Jérôme Brunet – FDGEDA 18, fdgeda-brunet@orange.fr

David Coupez – Chambre d'agriculture d'Eure-et-Loir, d.coupez@eure-et-loir.chambagri.fr

Anne Minas – Chambre d'agriculture d'Eure-et-Loir, a.minas@eure-et-loir.chambagri.fr

Des outils pour s'ajuster pendant la rencontre

Claude Falgas – YOTTA, cl.falgas@yotta-g.fr

Anne Minas – Chambre d'agriculture d'Eure-et-Loir, a.minas@eure-et-loir.chambagri.fr

CONTRIBUTIONS

Sébastien André (CA54), Jean-Baptiste Aninat (CA45), Franck Baechler (CA41), Jérôme Brunet (FDGEDA18), Marianne Cerf (INRA, UR 1326 SenS), David Coupez (CA28), Olivia David (CA28), Claude Delbos (CA44), François Dumoulin (CA60), Hervé Georges (CA80), Jean-Dominique Gilet (FDGEDA 18), Serge Kannapel (CA57), Véronique Laudinot (CA88), Philippe Lemaire (CA44), Jean-Pierre Nicolet (CA36), Paul Olry (AgroSup Dijon/ EDUTER), Franck Paineau (CA37), Xavier Rouyer (CA55), Jocelyn Savina (CA28), Annie Sigwalt (Groupe ESA/ LARESS)

CONCEPTION GRAPHIQUE

Patrick Cointepoix – Agence Plainevue Communication, patrick.cointepoix@plainevue.fr

● Partenaires du projet



> **Pilotage et animation** : Anne Minas (CA28), Olivia David (CA28), Claude Delbos (CA44)

> **Groupe « Métier »** : Sébastien André (CA54), Jean-Baptiste Aninat (CA45), Philippe Arnold (EMC2), Alain Ayriaud (CA44), Franck Baechler (CA41), Jérôme Brunet (FDGEDA18), David Coupez (CA28), François Dumoulin (CA60), Hervé Georges (CA80), Jean-Dominique Gilet (FDGEDA 18), Xavier Girard (CA45), Serge Kannapel (CA57), Véronique Laudinot (CA88), Philippe Lemaire (CA44), Jean-Pierre Nicolet (CA36), Franck Paineau (CA37), Corinne Revest (CA54), Xavier Rouyer (CA55), Jocelyn Savina (CA28), Olivier Sene (CA02), Mathias Sexe (EMC2)

> **Groupe « Expert »** : Marianne Cerf (INRA, UR 1326 SenS), Bertrand De Torcy (Trame), Claude Falgas (YOTTA), Charles-Antoine Gagneur (INRA, UR 1326 SenS), Pierre Mischler (Agro-Transfert RT), Paul Olry (AgroSup Dijon/ EDUTER), Annie Sigwalt (Groupe ESA/ LARESS)

> **Comité de pilotage** : Philippe Lirochon (CA28), Christian Jaunel (EMC2), Michel Lapointe (CA02), Gérard Lepage (CA55), Guy Papion (CA44), Danièle Saint Louboué (Ministère de l'Agriculture)



En savoir plus



Productions du projet « Conseillers demain »

Téléchargement gratuit à partir du site :

<http://www.chambre-agriculture-28.com/espace-agriculteurs/conseillers-demain/>



Les livrables du projet

- Modélisation de la relation de conseil par Gagneur C.A. Projet CasDAR 9068 « Conseillers demain ». 2011.
- La boîte à outil du conseiller. Projet CasDAR 9068 « Conseillers demain ». 2012.
- Propositions pour les organisations. Projet CasDAR 9068 « Conseillers demain ». 2012.

Autres productions du projet

- Idées-clés de la modélisation de la relation de conseil par les conseillers du projet. Projet CasDAR 9068 « Conseillers demain ». 2012.
- Réduire l'emploi de produits phytosanitaires en agriculture : des conseillers à accompagner. A partir de l'enquête réalisée par des étudiants de ESA, par Sigwalt A. Projet CasDAR 9068 « Conseillers demain ». 2012.
- Le tour de plaine « re-investi ». Gilet J.D. Projet CasDAR 9068 « Conseillers demain ». 2012.
- Fiches descriptives de l'Agroveil du RMT SdCI par Cerf M., Laudinot V., Aninat JB., Baechler F., Lemaire P. Projet CasDAR 9068 « Conseillers demain ». 2011.
- Bibliographie sur les produits phytosanitaires par Cervek C., David O. Projet CasDAR 9068 « Conseillers demain ». 2011.
- Cinq idées-clés sur l'acquisition des compétences par Delbos C., Sigwalt A. Projet CasDAR 9068 « Conseillers demain ». 2012.
- Ressources informatives utilisées dans le conseil sur la réduction des phytosanitaires par Delbos C., Lemaire P. Projet CasDAR 9068 « Conseillers demain ». 2012.
- Retour réflexif sur le vécu des conseillers dans le projet, à partir de 5 questions posées aux conseillers, analysés par Sigwalt A., Olry P., Falgas C., Delbos C. Projet CasDAR 9068 « Conseillers demain ». 2012.

Articles publiés

- Cerf M., et al. 2012. Les métiers d'agent de développement agricole en débat : Comment accompagner des agriculteurs qui changent leur façon de cultiver ? Innovations Agronomiques 20, 101-121.
- David O., Delbos C., Falgas C., 2011. Conseillers agronomiques demain : savoirs informels et politiques en crise. Colloque International « Crise et/en éducation », Université Paris Ouest, Nanterre.
- Interview de Jérôme Brunet, Conseiller en productions végétales, l'animation est au cœur du métier de conseiller. Propos recueillis par De Torcy Bertrand. Travaux et Innovations n°190, Août Septembre 2012.
- Falgas C., Brunet J., 2012. La démarche de co-construction et l'attitude du conseiller. Travaux et Innovations n° 192, novembre 2012.
- Sigwalt A., Delbos C., 2012. Diminution des pesticides : accompagner les conseillers agro. Travaux et Innovations n° 191, octobre 2012.
- D'autres articles en cours de publication dans Travaux Innovations et la Revue des Chambres d'agriculture.





Conseillers **demain**

accompagner la réduction des phytosanitaires

Projet piloté
par la
Chambre d'agriculture
d'Eure-et-Loir



Chambres d'agriculture
partenaires :

Région Centre : 28, 36, 37, 41, 45
et Chambre régionale d'agriculture
Région Lorraine : 54, 55, 57, 88
Région Picardie : 02, 60, 80
Région Pays de la Loire : 44



Affilié au



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