

Décembre 2013
volume n°3 / numéro n°2
www.agronomie.asso.fr

Agronomie

environnement & sociétés

La revue de l'association française d'agronomie



Conseil et formation

en agronomie :

Adaptation aux nouveaux défis de l'agriculture

Association Française
AGRONOMIE



Agronomie, Environnement & Sociétés est une revue à comité de lecture et en accès libre éditée par l'Association Française d'Agronomie (AFA) sous le numéro ISSN 1775-4240. Plus d'informations www.agronomie.asso.fr/aes. L'AFA est une association à but non lucratif qui publie des travaux en accès libre.

Les articles sont publiés sous la licence Creative Commons2.0. La citation ou la reproduction de tout article doit mentionner son titre, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue AE&S et de son URL, ainsi que la date de publication.

Qu'est-ce que j'ai changé dans mon métier pour faire du conseil qui intègre le Système de culture ?

Paul OLRY⁽¹⁾, Bertrand OMON⁽²⁾

⁽¹⁾ Agrosup Dijon, paul.olry@agrosupdijon.fr

⁽²⁾ Chambre d'agriculture de l'Eure, bertrand.omon@agriculture.com

Développer des systèmes permettant de concilier performance environnementale et économique, d'être plus économes ou autonomes, contribuant à la restauration d'une bonne qualité de l'eau, produisant des services éco-systémiques, valorisant les régulations biologiques, résistants face au changement climatique... ou tout simplement travailler avec les agriculteurs qui souhaitent retrouver le plaisir de faire de l'agronomie, qui souhaitent innover dans leur exploitation pour s'insérer de façon renouvelée dans leurs territoires... En quoi ces nouveaux enjeux impliquent effectivement un changement dans le métier du conseiller en production végétale ? Différents projets financés par le Cas-Dar (Systèmes de cultures innovants, Grandes cultures économes et autonomes, Conseiller demain) et adossés au RMT Systèmes de cultures innovants se sont attelés à traiter cette question. Dans ces projets, une réflexion a été conduite avec des conseillers de Chambres essentiellement, mais aussi avec des animateurs de CIVAM et des techniciens de coopérative, pour à la fois s'interroger collectivement sur ce qui change effectivement et élaborer ensemble des outils et méthodes permettant de mieux faire face à ces changements. Ces ressources sont disponibles et d'autres également, produites dans différents cadres, comme par exemple le guide Stephy, qui aide à co-construire des systèmes de culture entre conseiller et agriculteur(s). Cependant, est-il suffisant de mettre à disposition ces ressources pour que les conseillers se sentent légitimes ou compétents pour exercer différemment leur métier ? Et finalement, qu'est-ce qui est réellement en jeu dans cette évolution ?

Paul Olry, professeur à AgroSupDijon et développant des recherches en didactique professionnelle sur l'évolution des métiers du conseil, dans et hors agriculture, et Bertrand Omon, ingénieur agronomie-environnement de la Chambre d'agriculture de l'Eure, et membre de la cellule d'animation nationale de Dephy-Ferme, ont tous deux été impliqués à des titres divers dans

cette réflexion sur ce qui change dans le métier de conseiller en production végétale. Le premier avec un regard neuf et externe, mais riche de toutes les expériences qu'il a de ce métier dans d'autres contextes de travail. Le second, avec un regard plutôt interne lié à sa propre pratique du conseil mais qui, par son implication dans la formation ou l'accompagnement de collègues, a aussi cherché à mieux saisir ce qui est au cœur des changements quand il s'agit de faire un conseil qui s'ancre dans une approche agronomique fondée sur la notion de système de culture.

Leur échange fait ressortir à quel point le métier de conseiller est marqué par la figure de l'ingénieur et l'imaginaire qui accompagne cette figure : quelqu'un qui apporte des réponses à des problèmes qui lui sont posés. Pourtant, dans les écoles d'ingénieurs, ce n'est pas ainsi que sont formés les étudiants. C'est plus lors de l'entrée dans le métier que se transmet cette vision d'un travail d'expert, même si bien sûr le conseiller apprend aussi à travailler sa position par rapport à l'agriculteur. Mais ce que révèle l'entretien, c'est qu'il ne suffit pas de travailler sa position, il faut aussi accepter un autre rapport à la connaissance, il faut se donner le droit « d'intervenir » pour faire ressortir les implicites, pour déplacer le champ de questionnement et finalement requalifier le contrat passé avec son interlocuteur, individuel ou en groupe. Ceci renvoie nécessairement à des questions d'identité professionnelle qui vont bien au-delà de la simple acquisition de méthodes, aussi bien construites qu'elles soient. Et l'expérience faite dans les projets auxquels Paul Olry et Bertrand Omon ont participé, conduit aussi à mettre en évidence qu'il ne suffit pas nécessairement d'avoir accepté ce changement d'identité professionnelle pour arriver d'emblée à réaliser autrement son activité. Les conseillers, s'ils se saisissent des propositions qui leur sont faites pour s'engager dans un changement, le font aussi chacun à leur rythme et à leur façon, certains se saisissant d'opportunités offertes par leur structure pour proposer de nouveaux services aux agriculteurs, d'autres procédant par petites touches pour progressivement renouveler leur façon de travailler avec les agriculteurs. Ces constats, faits auprès de conseillers, ne sont pas sans rappeler aussi ce qui est en jeu pour les agriculteurs eux-mêmes, face aux nouveaux enjeux qui viennent également faire évoluer l'identité professionnelle.

Paul Olry : La question que je lancerais à un conseiller est : comment, selon lui, s'établit dans la relation à l'exploitant agricole, la part respective entre les moments où ce qu'il évoque avec l'agriculteur porte sur son raisonnement sur ses parcelles et les moments où, délaissant ce raisonnement, il privilégie la qualité de la relation ?

Pour dire les choses autrement, et pour prendre appui sur un existant, je constate que de nombreux outils et méthodes sont disponibles pour aider les conseillers à s'engager dans un conseil agronomique. Sans être spécialiste en agronomie par exemple, si je parcours le guide Stephy en le regardant du point de vue de ce que je connais des métiers du conseil, j'ai tendance à penser qu'il est bien structuré. Pourtant, il me semble qu'il n'est pas très utilisé. Ainsi, alors que de tels outils sont disponibles, que les conseillers sont bien formés, qu'ils ont l'habitude de raisonner,

qu'est-ce qui encombre, qu'est-ce qui rend difficile le conseil en agronomie ?

Bertrand Omon : En fait, là tu me poses deux questions... tu demandes à quel moment le conseiller s'occupe de « l'homme » et pas seulement des aspects agronomiques et par ailleurs, tu me demandes pourquoi des outils et méthodes bien élaborés ne sont finalement pas plus utilisés. Sur la première question, il me semble qu'il n'y a pas réellement de différence entre une pratique du conseil qui ne s'attache pas nécessairement à tenir compte de nouveaux enjeux, et une pratique qui essaie de les intégrer. La dimension humaine de la relation de conseil, c'est vrai en toute circonstance et la question de sa prise en compte n'est pas nouvelle. Prends l'exemple d'un conseiller qui accompagne un agriculteur en difficulté. Il y a bien le contenu technique, ici sur les techniques de gestion économique de l'exploitation par exemple, mais il y a aussi le « bonhomme » en face... C'est une question qui s'adresse au conseiller dans toutes les circonstances. Il faut avoir une veille en temps réel, c'est un agriculteur en particulier à qui je m'adresse et je le gère dans le temps court de l'interaction mais aussi en intégrant le fait de l'accompagner dans la durée, et en particulier dans le changement, au cours du temps. Pour moi, qu'est-ce que cela veut dire quand il s'agit d'accompagner un agriculteur en lien avec des questions agronomiques et en particulier si je prends en compte l'ensemble du système de culture ? Sous l'hypothèse que l'agriculteur ait accepté de se projeter sur le système de culture, que ce soit pour dire qu'il veut maintenir ce qu'il fait ou pour le faire évoluer, il faut aussi travailler avec lui à la mise en œuvre de quelque chose de nouveau pour lui, peut-être aussi pour le conseiller. Cela peut sembler se rapprocher d'un conseil de type appui technique en routine, parce que cela ne se fait plus à froid mais dans le temps de l'agir, mais pour autant je ne dois pas perdre de vue le caractère nouveau pour lui. Et ce qui est important dans ce processus, c'est d'inviter l'agriculteur à être bien en accord avec lui-même sur ce qu'il vise et sur la façon de le faire. Il y a des choses triviales sur ce volet comme l'empathie du conseiller, mais il faut aussi arriver à travailler avec l'agriculteur sur ses intentions et ses valeurs. Ne pas les laisser implicites... cela en individuel ou en collectif, mais il y a bien une part individuelle de toutes les façons. Obtenir un accord sur les intentions et ce que l'agriculteur veut réussir, c'est important, en particulier au moment de l'évaluation de la mise en œuvre. Si on a réussi à expliciter avec l'agriculteur ce qu'il est important de réussir pour lui, ce qu'il souhaite faire, il est alors possible de le lui rappeler au moment de l'évaluation. Il est possible de pointer avec lui le fait qu'il avait l'ambition d'atteindre tel ou tel résultat, et qu'il a mis tels ou tels moyens en œuvre et de discuter sur l'adéquation entre les fins et les moyens : qu'est ce qui est en décalage ? Les moyens mis en œuvre ? La difficulté finalement de les mettre en œuvre de façon efficace ? L'ambition qui est trop forte au vu des contraintes ? Donc, à ce moment-là il faut s'impliquer en tant que conseiller. Il faut au départ se mettre d'accord sur l'ambition qu'il se donne, formaliser cela en laissant la main à l'agriculteur, c'est son projet, mais ensuite au moment de l'évaluation, il faut pouvoir pointer ensemble certaines dissonances : grandes ambitions, mais petits pas pour y arriver... si l'agriculteur se fla-

gelle de ne pas avoir réussi, il faut aussi lui dire ces dissonances, travailler avec lui pour les résoudre. C'est ce travail qui change quand même la façon de faire le conseil, même si bien sûr je suis aussi attendu sur le conseil à chaud, sur l'aide à la mise en œuvre.

Paul Olry : Oui, ce que tu dis éclaire bien la recherche d'un équilibre, entre relation de conseil et problème traité, entre conseil à chaud et conseil à froid, par la mise en œuvre d'arrangements consentis d'un côté comme de l'autre pour que le conseil se concrétise.

Bertrand Omon : Après, pour revenir à ta seconde question, oui, il peut y avoir des méthodes élaborées, qui ont fait l'objet d'un travail méthodologique et ont fait l'objet d'une formation pour s'approprier l'usage de la méthode, et néanmoins, on constate un faible usage aujourd'hui... C'est un constat que je fais nécessairement dans le cadre de ma fonction au sein de la Cellule d'animation Nationale de Dephy, mais aussi au sein du RMT systèmes de culture innovants, et dans ma collaboration avec Resolia. Dans ce contexte, en discutant avec les collègues de la cellule, il nous semble que ce qui est au cœur de cette faible utilisation, c'est avant tout qu'accompagner le changement vient perturber la façon dont les animateurs envisagent le métier, et la peur c'est que cela soit différent pour les agriculteurs. Les animateurs n'osent pas en parler aux agriculteurs, ils se demandent : « mais qu'est-ce que les agriculteurs vont en penser que je leur propose cela ? », ce qui est paradoxal, car dans Dephy, c'est justement un bon lieu pour avoir la possibilité de changer un peu sa façon de travailler, c'est un dispositif qui est expérimental ! Prenons un exemple aussi dans ma propre Chambre. Ainsi, aujourd'hui 20 octobre 2013, une très grande part de la sole céréalière française est levée. Et du coup, cela amène des considérations techniques. Il y a déjà une forme d'urgence et d'impasse non seulement technique mais de conseil pour les parcelles les plus sales en adventices aujourd'hui. Cela s'accompagne d'échanges entre conseillers qui montrent leur difficulté à tenir même un conseil « à chaud » face à cette situation, alors bien sûr un conseil « à froid » semble inenvisageable. Et surtout un double discours s'installe : celui qui se tient au sein de la communauté technique, et celui adressé aux destinataires d'une prestation, qui ne contient pas l'intégralité du premier avec les interrogations sur la façon de limiter les adventices à l'échelle du système de culture. Ils discutent beaucoup entre eux sur ce qu'il faut dire aux agriculteurs compte tenu du niveau d'adventices dans les parcelles. Ils souhaitent à tout prix être en mesure d'apporter une réponse face à ce qui se joue aujourd'hui dans les champs. C'est ainsi que l'appel à la « référence » réapparaît comme un réflexe quasi inscrit dans le génome de « l'ingénieur », quelle que soit la structure dans laquelle il travaille. Une réponse est donc la mise en place d'un essai supplémentaire pour montrer au public conseillé qu'aucun programme chimique ne peut maîtriser des niveaux de populations trop importants. Et lorsque ce « patrimoine génétique du conseil » au sein de leur structure est ancien, ce réflexe de la référence expérimentale est validé par la structure. Pour eux, il s'agit d'abord d'apporter une réponse, et apportée par la référence, même si de multiples exemples ont montré le non effet d'une telle

façon d'aborder le changement lorsque cela touche un changement d'ordre assez élevé. Mais cela est assumé. Chacun des acteurs est dans son rôle : celui de l'ingénieur est de répondre à toute question en apportant la preuve par la démonstration expérimentale, celui de l'agriculteur de considérer ce qu'il fait de cette démonstration pour son propre compte. Certes il faut répondre à l'urgence, mais pourquoi ne pas en faire une occasion pour discuter système de culture ? C'est justement à ces occasions là qu'il est possible de s'engager autrement dans la discussion avec les agriculteurs. Leur faire percevoir que bon, oui, il faut faire quelque chose dans l'urgence là, mais que peut-être on peut envisager autrement la gestion des adventices en travaillant au niveau du système de culture. Dire qu'on ne va pas uniquement répondre en essayant de sauver l'année mais se dire « je vais saisir l'occasion de travailler au niveau du système de culture ». Des occasions de parler du système de culture, il y en a... le problème est de se sentir légitime pour passer un nouveau contrat avec les agriculteurs, se sentir le droit d'essayer de nouvelles façons de travailler ensemble.

Paul Olry : Ce que je trouve intéressant dans la façon dont tu présentes les choses, et qui confirme ce dont j'avais l'impression, c'est que finalement les conseillers ne prennent pas nécessairement le temps, ou ne se sentent pas autorisés, à mettre en débat le raisonnement agronomique. Le travail conduit consiste finalement à faire comme si on était piloté par le raisonnement de l'agriculteur, mais sans jamais réellement se donner le temps d'en discuter. Cela reste implicite, et avec peut-être aussi des projections sur le raisonnement tenu qui ne sont pas remises en discussion. Finalement, quel temps est consacré à une logique d'interrogation du raisonnement ?... on est pris dans le traitement à chaud ?

Bertrand Omon : Oui, pourquoi l'agriculteur fait les choses, cela est deviné, mais c'est rarement mis sur la table, cela n'est pas échangé en binôme ou en collectif. Même si le conseiller constate que c'est de pire en pire en ce qui concerne la gestion des mauvaises herbes, il va le jouer « par la bande », en disant des choses à partir de la référence qui permettront de montrer que ce n'est pas possible d'atteindre certains niveaux de production avec ce niveau d'infestation. Le conseiller se dit qu'il va faire changer en donnant cette référence. Il est dans la suggestion et espère que l'essai sera un levier pour révéler à l'agriculteur ce qui ne va pas dans son schéma décisionnel. Mais il ne prend pas de front la question de la mise à plat de ce schéma au niveau du système de culture et d'exploitation. Même s'il ne s'agit pas de faire changer de système, même si c'est pour valider avec l'agriculteur que c'est le système qui lui convient, qu'il considère aussi convenir face aux enjeux du territoire, et qu'il faut juste l'accompagner pour continuer, il faut prendre le temps de valider ce schéma avec lui, et discuter de ce raisonnement.

Paul Olry : Finalement, dans le conseil aujourd'hui, il y a beaucoup de choses qui sont inférées par le conseiller sur la façon dont l'agriculteur raisonne, pourquoi il fait ce qu'il fait...

Bertrand Omon : Oui, s'il y a une interrogation sur le raisonnement agronomique à tenir, elle se fait entre conseillers... Je le vois dans les échanges de méls en ce moment par exemple. Les conseillers discutent du raisonnement à tenir. Mais cela se fait entre eux. Pour les agriculteurs, il faut une réponse, il faut des données et des références. Ce qui est étonnant par exemple aussi dans Dephy, c'est que les conseillers ont des données recueillies auprès des agriculteurs sur le schéma décisionnel, mais ces données sont plutôt remontées pour produire des références et ce qui est attendu, ce sont les références... Mais utiliser les données pour interagir autrement avec l'agriculteur, c'est quasiment un impensé.

Paul Olry : Cela rejoint des échanges que j'ai eus avec des jeunes conseillers dans le projet « Conseiller demain », il y a une tendance à se penser avant tout comme un ingénieur qui rend un service payant, ce qui correspond bien à leur niveau de formation ; mais est-ce qu'ils sont d'abord des ingénieurs ou vraiment des conseillers, si le conseil prend aussi appui sur des manières de construire l'échange, de gérer l'interaction ? Comment l'identité professionnelle est construite quand ils arrivent dans le métier ? En quoi finalement la formation au métier leur apporte-t-elle cette capacité à voir leur identité comme conseiller et non comme un ingénieur ? Au fond, quel est « le bagage de départ » qu'on leur donne ?

Bertrand Omon : Ce qui peut causer problème dans le changement, c'est la représentation du métier lui-même... Il y a des objets agronomiques qui sont mobilisables, des outillages récents pour mobiliser cette agronomie qui sont à disposition, mais c'est globalement la représentation du métier qui est en cause... Tu sembles opposer « ingénieur » et « conseiller », qu'est-ce que tu entends au fond au juste par « conseiller » ?

Paul Olry : À partir des travaux que j'ai conduits dans ce domaine et de mes propres interventions en tant qu'analyste des activités de travail, je me retrouve assez dans les distinctions de *figures* que font des auteurs « historiques », tels Levy, Dubost, Palmade, etc. Pour eux, la figure du consultant évoque un conseiller qui répète indéfiniment la même démarche dans différentes situations. Cet exercice-là du métier est rassurant. Il y a en effet capitalisation sur la base de cas vécus à partir des mêmes outils et démarches : l'expertise acquise dans leur maniement est vite reconnue. Mais appliquer toujours une même démarche (comme dans les grands cabinets de conseil anglo-saxons), c'est finalement entendre les demandes des agriculteurs comme une seule et même commande, appelant une solution standardisée. À l'autre extrême, ces auteurs parlent de la figure « d'intervenant », comme quelqu'un qui donne les moyens à son groupe d'interlocuteurs de construire ses propres solutions. Pour ce faire, il intervient sur un processus de réflexion et d'action de ses interlocuteurs, déjà en cours, pour construire avec lui un projet, une démarche, une évaluation, etc. En d'autres termes, il s'ajuste en « sur-mesure » à chaque demande. Notons qu'il faut entendre ici « la demande », non comme un éparpillement de questions, mais bien comme un construit, qui correspond à ce qui préoccupe

l'agriculteur. Par exemple, lorsqu'il s'agit à l'automne de retarder les semis, c'est plutôt la capacité à supporter le risque que l'action technique à réaliser qui importe : intervenir consistera à soutenir l'agriculteur dans la ligne qu'il s'est fixée.

Pour moi, le conseil agricole s'exerce entre les deux : on ne fait pas que du neuf ou du sur-mesure tout le temps, mais il faut savoir intervenir sur le processus d'autrui en acceptant de créer le conflit avec le point de vue d'autrui. Par exemple, lorsque l'urgence d'un problème tel que tu évoques Bertrand - faire face aux adventices dans telle parcelle céréalière -, ne se résume pas à proposer une réponse immédiate, mais à profiter de cette occasion pour créer un groupe de travail sur le raisonnement de la gestion des adventices à l'échelle du système de culture, c'est un geste d'intervenant. Pour réaliser ce geste, il faut parvenir à dépasser sa propre envie, la nécessité, l'angoisse, la règle d'action qui nous dirige : « si je dois répondre à tel problème qu'il me pose, alors je dois toujours avoir un temps d'avance sur mon interlocuteur ». Pour ma part, quand j'interviens en tant que formateur-ergonome sur le site d'un réacteur expérimental du CEA, il est clair que je suis un « crétin technique », mais je joue sur d'autres leviers avec mes interlocuteurs pour comprendre les problèmes. Dans le conseil agricole, j'ai le sentiment que les conseillers sont à la croisée des chemins. Passer à l'échelle d'un système de culture oblige d'être non un apporteur de solutions mais être dans le raisonnement de soi et de l'autre... C'est un challenge sur le métier de conseil que d'avoir à faire cela. Comment on s'y prend pour être un naïf, mais pas trop naïf, pour ne pas se laisser mener en bateau, avoir des capacités d'alerte sur l'enfumage possible par les agriculteurs. Il y a des techniques pour cela, qui supposent souvent une posture et une réflexion à propos de cette pratique. La formation *Conseiller demain en agronomie* (voir article Auricoste et al., même numéro) m'intéresse beaucoup car elle cherche à mêler les apports qui viennent du champ académique en agronomie, et l'aspect métier que je viens d'évoquer. Il me semble que c'est un des rares endroits où l'on maille des raisonnements agro-environnementaux pointus et une réflexion sur les raisonnements propres à l'exercice du métier de conseil. L'objectif est de permettre aux conseillers de dire ce qu'ils font concrètement, « en actes », des apports qui viennent de leur être faits, pour les réinvestir dans leur pratique.

Ce n'est sans doute pas simple pour eux, mais c'est intéressant de voir comment ils tricotent avec les deux niveaux. Mais ce qui est possible ici dans une formation continue, n'est pas si simple en formation initiale. Et faire observer le travail du conseiller et le relier à une analyse sociologique ou ergonomique du travail, ce n'est pas pareil que de permettre de voir comment mettre en débat le raisonnement agronomique avec l'agriculteur par exemple. Les deux aspects sont nécessaires pour se construire une posture professionnelle à partir d'outils à fort contenu technique comme le guide Stephy, et à partir d'autres outils permettant à chacun de discuter de sa position du conseiller dans la relation (comme l'Agroconseil du RMT Systèmes de Cultures Innovants), de ses façons de mener un débat sur le raisonnement d'un système de culture. Par exemple, en formation initiale pour le conseil, travailler sur un tel outil opérationnel me paraîtrait aussi

utile, sinon plus, que d'insister sur la gestion des aspects émotionnels dans la relation.

Ce qui est en jeu finalement, en mobilisant de tels outils, c'est de faire percevoir ce que signifie une identité professionnelle de conseiller versus une identité construite dans la formation d'ingénieur par exemple, ou plus certainement construite dans l'imaginaire collectif qui entoure la figure de l'ingénieur. Ce qu'il faut arriver à faire travailler aux conseillers a sans doute trait avant tout à la situation sociale dans laquelle ils vont travailler, qui ne se réduit pas à la gestion des émotions dans un face à face. C'est bien aussi là-dessus que nous avons travaillé avec des conseillers dans un projet comme le Cas-Dar Systèmes de cultures Innovants ou dans le Cas-Dar 9068, *Conseiller demain*.

Bertrand Omon : Au fond, dans ces projets, l'enjeu a été de faire travailler sur l'identité professionnelle ?

Paul Olry : Dans mes travaux antérieurs, j'avais été confronté à des conseillers en formation qui ne savaient pas comment prendre en compte, dans leur manière de faire le conseil, la façon dont leurs clients étaient affectés par les changements auxquels ils devaient faire face. Il leur fallait « faire avec » des objets de travail incertains, qui déstabilisaient leurs clients. Dans les projets menés avec les conseillers évoqués plus haut, sont mentionnés la réduction des intrants pour l'un, la production intégrée pour l'autre. Ces deux thèmes supposent un background agronomique solide, dont on ignore comment il est mobilisé et « embarqué » par les conseillers. Certains travaux académiques dans le champ de la sociologie ont mis en avant que les enjeux environnementaux impliquent, pour les conseillers, de requalifier les problèmes avec l'agriculteur et de construire avec eux les solutions. J'avais en tête que les conseillers avaient déjà acquis cela, et qu'il serait donc assez simple pour eux de se saisir des apports agronomiques. Mais finalement, très vite, les conseillers expriment les difficultés qu'ils ont à se « coltiner » les situations professionnelles changeantes de l'agriculteur. Dans l'opération de dévoilement de la pratique personnelle de conseil portée par ces projets, la position du conseiller vis-à-vis des agriculteurs, de ses mandants donnés par les agriculteurs sur le terrain, les professionnels de la Chambre, son responsable ou ses collègues est centrale. Je me souviens de l'analyse d'une situation particulière, observée par un chercheur, qui était restituée avec l'accord du conseiller, devant ses pairs lors d'une formation-action. C'est au travers des traces captées que le conseiller, à ce moment-là, s'entend et se voit agir. Il entend par exemple qu'il ne répond pas aux questions que lui pose l'agriculteur, qu'il reste dans le fil de son propre raisonnement, qu'il n'entre pas dans celui de l'agriculteur. Il entend qu'il cherche à tenir la relation, ne pas la laisser prendre la direction que l'agriculteur tente aussi de lui donner. Il entend les réactions de ses collègues, s'engage dans l'analyse de ce qu'il fait... S'il accepte ce processus où sa pratique est passée au crible de l'analyse, néanmoins, c'est violent pour lui... Peut-être que ce que sous-tend le moins d'intrants, un changement attendu de position, il ne souhaite pas le faire. De la même façon, de jeunes conseillers, à qui l'on présente le conseil rendu par des collègues plus expérimentés visant la réduction d'usage d'intrants, sont déstabilisés lors de la formation

par la découverte qu'on peut conseiller autrement. Par conséquent leur constat est que ce qu'ils font depuis deux ans, depuis leur embauche, n'est pas ce qui est attendu dans ce type de conseil. En gros, c'est leur dire que depuis deux ans ils font ce qu'il ne faut pas faire. C'est brutal.

C'est aussi cela que j'ai constaté dans les projets auxquels j'ai participé. Comme n'importe quel professionnel, les conseillers réagissent différemment aux conséquences de l'intégration de nouveaux enjeux sur leur façon d'exercer leur métier. Même pour celles et ceux qui acceptent de se lancer dans ce travail de réflexion sur la façon de changer, la prise de conscience est difficile, ce n'est pas qu'un changement de méthode et d'outil, mais aussi un changement d'identité professionnelle et de façon de mobiliser l'agronomie. Dans ces conditions, les conseillers peuvent résister, ou créer une rupture pour s'engager dans un travail différent avec les agriculteurs. Ajoutons que toute formation, par la volonté de transformation qu'elle porte, a un effet grossissant de son objet. Cela renforce parfois la prise de conscience des impasses dans lesquelles on est pris, des constats d'impuissance et donc contribue paradoxalement à des retraits à l'idée de « faire autrement ».

Entre les deux, d'autres conseillers peuvent vouloir opérer par petites touches. Ainsi, un conseiller a-t-il participé, à distance respectueuse dirais-je, à ce qui était proposé dans la formation, distance difficile à apprécier mais cela ne traduisant pas un refus de l'évolution qu'on lui propose. Plutôt une distance construite pour se dire « comment je peux intégrer ce qu'on me dit là sans bouleverser mes manières de faire habituelle, changer ma façon de m'adresser aux agriculteurs mais dans le tempo de ma propre pratique ». Pour d'autres enfin, il semblerait que la proposition qui leur est faite de changer arrive au bon moment, ils foncent et éventuellement créent les conditions nécessaires pour pouvoir expérimenter ce que ce changement veut dire pour eux, ils mobilisent l'analyse qui leur est proposée pour la travailler aussi avec d'autres collègues, faire du tutorat. Il y a eu ainsi différences manières de réfléchir sur l'activité, cela n'a pas toujours donné lieu à des reconfigurations radicales, et même si certains s'y sont engagés, cela ne veut pas dire qu'ils arrivent immédiatement à faire ce qu'ils aimeraient faire. Ils sont inégaux dans la façon de prendre les agriculteurs, et ils ne sont pas exactement au même rythme d'appropriation de ce qui est proposé.

Bertrand Omon : Est-ce que la difficulté de basculement est purement personnelle ou est-ce que c'est une affaire de contexte ? Lors des échanges entre conseillers, il a aussi été question du mandat, du contexte : est-ce que le rythme et la possibilité de changer, cela ne va pas au-delà des dispositions personnelles des conseillers ? N'y-a-t-il pas aussi ce qui est véhiculé par l'organisation et les collègues au sujet du métier ?

Paul Olry : Ce qui m'apparaît, c'est que dans les projets, une première étape a été de faire prendre conscience d'un décalage de la pratique professionnelle courante par rapport à ce qu'exige la prise en compte de nouveaux enjeux. Une seconde étape est devant nous : on constate que si la pratique de conseil est analysée lors de formations-actions telles que tu les animes, seules quelques organisations se proposent

finalement de les outiller durablement par un management ajusté, par exemple en redéfinissant les missions pour les mettre en adéquation avec la prise en compte d'enjeux nouveaux ou de publics nouveaux. Pour autant, cela ne signifie pas qu'il est nécessaire, aux yeux de certains conseillers, de tout remettre en cause... Les pratiques du futur s'inventent en continuité avec ce qui existe, par de petites touches auxquelles le conseiller s'exerce progressivement en intégrant de nouveaux enjeux et en faisant évoluer sa pratique. Comment ces petits ajustements, qui peuvent apparaître comme marginaux, leur permettent finalement de traiter autrement qu'auparavant les questions techniques et agronomiques, voilà qui mérite d'aller y voir...

En ce qui concerne les organisations, nous ne les avons pas étudiées systématiquement pour l'instant, alors qu'il le faudrait. Une urgence est selon moi que les organisations se saisissent de la clarification de ce qu'est le conseil agricole dans des environnements incertains, peut-être en prêtant attention, en premier lieu, au parcours d'intégration des nouveaux entrants dans le métier. Comment ces structures se représentent-elles leur devenir, au travers des conseillers ?