

Accompagner les agriculteurs pour des exploitations agricoles multiperformantes en Grand Est Groupe d'échanges de pratiques de conseil entre pairs : bilan de l'expérience de 11 conseillers utilisant l'approche globale

Projet **mesPerspectives**



Anne Schaub (CRAGE), Cécile Foissey (CA52), Anne Jais-Nielsen (Résolia)

Avec la collaboration de : Olivier Bohn (CA 57), Florian Boyer (CA 54), Claire Buy (CAA), Pascal Carillet (CA 55), Catherine Caussin (CA 52), Laurence Gerbaud (CA52), David Justeau (CA 10), Marc-Antoine Leclère (CA 51), Gautier Mansart-Rogier (CA 08), Christophe Marconnet (CA 57), Denis Moulènes (CA 88), Didier Philippe (CA 08), Pierre-Elie Wagler (CA 55), Gilles Saget (Idele), Laurence Echevarria (Idele), Yves Le Roux (ENSAIA)



PRINCIPE D'UN GROUPE D'ÉCHANGES ENTRE PAIRS SUR LE METIER

PRINCIPES

Le principe est de mobiliser l'intelligence collective pour faire évoluer sa propre façon d'exercer son activité de conseil, afin de faire face à des situations de conseil qui se complexifient. De plus, à l'issue de la période de rencontres du groupe, les participants sont capables à leur tour de reproduire (de façon moins formelle) cette recherche collective de solutions avec d'autres collègues, qui n'auront pas participé au groupe, pour qu'eux aussi fassent évoluer leurs pratiques de conseil. Il s'agit d'une autre façon de monter en compétences, alternative à la formation continue classique. Ces dispositifs d'échanges de pratiques entre pairs sont aujourd'hui reconnus comme formations et peuvent être financés comme tels.

Les échanges sont organisés et animés par un ou deux animateurs, idéalement pairs des conseillers du groupe et formés à cette démarche (par exemple la formation Résolia).

Les échanges portent à la fois sur le contenu du conseil et sur la posture. L'objectif est d'explorer comment le contenu est utilisé dans la relation avec l'agriculteur pour le bénéfice de l'agriculteur (quel contenu, sous quelle forme, pour faire quoi, à quel moment avec l'agriculteur, dans quel but).

Les échanges sont provoqués par des situations de travail concrètes (action précise en interaction avec un agriculteur, à un moment donné, dans un lieu donné) :

- Vécues par un conseiller et racontées par lui au groupe
- Futures pour un conseiller, racontées par lui au groupe
- Jeu de rôle
- Situations réelles avec un agriculteur

La réflexivité est fondamentale pour la prise de conscience qui permet l'invention de nouvelles façons de faire le conseil. Les séances « récit » d'un conseiller sont suivies de questions-réponses avec le groupe, puis de reformulation, puis de conception de nouvelles façons de faire. Les jeux de rôles sont suivis de débriefing par les participants et les observateurs, puis de synthèse sur des nouvelles façons de faire.

Pour que des échanges soient possibles, il faut que les conseillers partagent un principe commun qui les relie (ici l'approche globale est leur préoccupation commune) qui leur permette de comprendre les situations de travail de leurs collègues. Cependant ils faut aussi qu'ils soient assez différents pour que les échanges soient enrichissants.

ACTIVITES DU GROUPE D'ÉCHANGES DE PRATIQUES MESPERSPECTIVES

Il y a eu 8 jours d'échanges, 4 fois 2 jours, entre octobre 2019 et septembre 2020, animés par un tandem, une coach certifiée et une chef de projets R&D. Aucune des animatrices n'exerce le métier de conseiller.

	Profil des 11 conseillers
Provenance géographique et d'organisme	1 conseiller (CA51, 52, 10, 55, 54, 88, Alsace) 2 conseillers (CA08, 57)
Service	Entreprise : 5 conseillers Elevage : 3 conseillers Culture : 3 conseillers
Ancienneté	Jeunes conseillers : 4 Conseillers expérimentés : 7

Tableau 1 : caractéristiques de conseillers du groupe d'échanges de pratiques MesPerspectives

Les échanges ont porté sur le diagnostic technico-économique (entretien avec l'agriculteur, analyse, comptes rendus écrits et oraux à l'agriculteur), l'autodiagnostic de résilience de l'agriculteur, les outils d'évaluation environnementale, la gestion des documents contenant des références ; le tout toujours mis en perspective dans la relation avec l'agriculteur.

CAPITALISATION DES ECHANGES DU GROUPE MESPERSPECTIVES POUR D'AUTRES CONSEILLERS

Voici les points essentiels à retenir, issus des échanges :

Préparer le rdv avec l'agriculteur. Notamment se renseigner sur l'exploitation et les agriculteurs si on ne les connaît pas. Eclaircir la demande de l'agriculteur en amont si possible. Clarifier la demande en discutant avec l'agriculteur, mettre en mots la demande et la faire valider par l'agriculteur. Avoir un devis avec un intitulé et un prix en adéquation avec la demande. Et ne répondre qu'à cette demande (contenu et forme du rendu). Pour que cela fonctionne, l'étape d'identification du besoin de l'agriculteur est donc primordial, il faut arriver à l'approfondir avec l'agriculteur jusqu'à ce que sa question soit claire (il y a parfois des questions cachées sous la première question formulée).

Se déplacer chez l'agriculteur permet d'obtenir des informations techniques, mais c'est aussi créer du lien, il est pour eux plus facile de se livrer.

Pas de rdv trop longs, maximum 1h30 ; si ce n'est pas suffisant, proposer plusieurs rdv, proposer une pause.

Pour gagner du temps d'entretien, à la fin d'un rdv on peut donner une clé USB avec des documents pour préparer le prochain rdv (tableaux à remplir...) ou proposer un questionnaire en ligne. Mais ne pas rendre ce travail préparatoire obligatoire, certains n'aiment pas « si vous voulez on le fera ensemble et ça prendra plus de temps ». Ce temps que conseiller et agriculteur passent en séance à répondre à des questions « faciles » est aussi un temps utile pour instaurer la relation, la confiance. Si l'agriculteur a tout préparé à l'avance, il faut donc prendre un temps pour reformuler les informations et rassurer l'agriculteur. Et seulement ensuite passer à des questions complexes et intimes de valeurs et d'objectifs.

Un entretien en visioconférence est possible, peut faire gagner du temps, est parfois obligatoire pour des raisons sanitaires. Mais jamais pour un premier entretien, il faut se connaître, avoir créé du lien avant.

Cadrer le rdv au démarrage (temps, objectifs, étapes).

Cadrer à la fin du rdv (reformuler et faire valider l'essentiel du fonctionnement de l'exploitation et la demande de l'agriculteur, annoncer les suites).

La ferme d'un agriculteur, c'est l'histoire de sa vie, on doit le respecter.

- Ne pas porter de jugement de valeur (éviter les mots pouvant être mal interprétés, « optimiser » par exemple).
- Rejoindre l'agriculteur, là où il est, comprendre son état émotionnel et le reconnaître en mettant des mots dessus, mais sans ressentir ce qu'il ressent (danger pour le conseiller), reconnaître le côté positif de l'agriculteur, sa motivation, son intention positive. Même si le conseiller est persuadé que le changement est nécessaire et que ce qui viendra après serait mieux, l'agriculteur n'en est pas là, donc mettre des mots sur la situation actuelle de l'agriculteur. Ex : « Vous vous levez le matin, vous faites plein d'efforts, et moi je vous dis que ça ne va pas, vous trouvez ça injuste, ça vous met en colère et c'est normal. »
- Mettre un « pare-chocs » pour maintenir la relation quand l'action du conseiller (ou ses paroles) risquent de heurter l'agriculteur, mais sont nécessaires. Mettre un pare-chocs est dire tout haut ce qui risque d'arriver, pour diminuer le risque que cela arrive ou que ce soit plus supportable pour l'agriculteur si cela arrive et que la relation soit maintenue malgré tout. Ex : « La solution que je te proposerai ne te plaira pas forcément, ça m'inquiète, je ne voudrais pas que notre relation en pâtisse, j'ai déjà perdu un client de cette façon et il a été en colère quelques années, puis m'a remercié longtemps après ».
- Disposer d'un catalogue de métaphores dans lequel piocher pour faire passer un message difficile à entendre pour l'agriculteur. Identifier des situations professionnelles courantes et la métaphore qui l'illustre. Ex : « Vous avez tellement envie de vous

installer, c'est le rêve de votre vie, vous voyez cette exploitation près de chez vous, alors vous êtes capable de vous lancer dans n'importe quel projet, cette montagne, cet Himalaya que vous voulez gravir avec des petites chaussures, vous êtes très ambitieuse et courageuse, et [pas mais !] ça m'inquiète, je me dis que ça va être très très dur. Que je vous dise que c'est trop dur, vous êtes déçue, vous m'en voulez, et c'est normal. »

Ecoute active. Etre pleinement là, dans l'interaction avec l'agriculteur. Pas de prise de note à l'ordinateur en entretien avec l'agriculteur.

Questions ouvertes. Pas « est ce que vous avez peur... » : sous-entend qu'il doit avoir peur et la réponse est oui ou non. Plutôt : « comment vous envisagez... », « Ça fait quoi par rapport à l'organisation du travail... », « Que ressentent vos associés par rapport à ça... ».

Poser une question, puis à partir de la réponse (parfois une généralité), continuer à creuser, pour obtenir des choses précises, des faits concrets.

Reformuler régulièrement ce que dit l'agriculteur, pour s'assurer d'avoir bien compris et recalibrer l'attitude et le questionnement en permanence, pour maintenir la relation.

Quand il y a plusieurs agriculteurs, trouver des moyens adaptés pour faire parler ceux qui ne parlent pas spontanément :

Envoyer les questions avant l'entretien pour qu'ils puissent préparer les réponses (un document succinct).

Tendre des perches : « et vous, vous en pensez quoi ? » sans s'acharner pour ne pas mettre mal à l'aise.

Les sortir du cadre : leur téléphoner individuellement avec un prétexte.

Pour l'analyse des données ou explorer des solutions, se faire aider par des collègues d'autres services, spécialisés.

Compte-rendu oral à l'agriculteur : répondre à la question posée de façon claire et directe. Si l'agriculteur souhaite des explications plus poussées, il posera des questions. Exemple de support : carte mentale (= schéma heuristique = mindmap).

Compte-rendu écrit à l'agriculteur : doit correspondre aux besoins de l'agriculteur. Les messages essentiels répondant à sa question doivent être visibles et clairs.

S'adapter à la personnalité de l'agriculteur (être directif ou pas ; lui poser la question du rendu désiré : matrice gains-pertes ou avis tranché sur l'option la plus adéquate à dire d'expert ?)

S'adapter au public (banque, financeur, agriculteur) : un document, ou plusieurs

- Aller à l'essentiel :

Etre synthétique : pas trop de chiffres, pas trop de texte, pas trop long

Mettre en avant ce qui est important, pas le reste

Pas trop d'options ; l'option imaginée par l'agriculteur doit faire partie des options étudiées

Ni trop ni pas assez de précautions

- Faciliter la compréhension :

Des couleurs

Des tableaux, mais pas trop

Des schémas : radar...

Des pictogrammes : thermomètre, feu rouge...

Des photos

Mettre en gras l'important

- Le compte-rendu écrit s'inscrit aussi dans la relation conseiller-agriculteur :

Ne jamais envoyer le compte-rendu par mail ou courrier sans l'accompagner d'une explication orale

Pas que des critiques

Arriver en temps et en heure, pas une fois que la décision est prise par l'agriculteur

Conforme au devis : répond à la question posée, adapté au temps disponible en fonction du coût

Ne pas oublier que le conseiller a des objectifs de moyens (mettre tout en œuvre pour répondre à la demande de l'agriculteur), pas de résultats (ce qu'en fait l'agriculteur ensuite).

BILAN DE L'EXPERIENCE POUR DES CHEFS DE SERVICES ET RH

Le bilan de l'expérience d'échanges entre pairs sur le métier a été fait, à destination des chefs de service et responsables RH en charge de la formation continue. Ces dispositifs sont en effet depuis peu reconnus comme dispositifs de formation continue et peuvent faire l'objet de financement dans ce sens.

Une évaluation « à chaud » a été réalisée le dernier jour du dispositif du groupe d'échange de pratique. Puis des entretiens « à froid » ont été proposés aux participants, environ 1 à 2 mois après la fin du dispositif.

Ces entretiens ont été réalisés par une tierce personne, Anne Jais-Nielsen consultante formation chez Resolia, qui n'a pas participé au groupe. Tous les participants n'ont pas pu être enquêtés du fait du départ de certains de leur Chambre et du décalage dans le temps en raison du contexte sanitaire, ce qui a rendu le délai de réalisation des entretiens plus court. Voici la synthèse des entretiens et évaluations des participants. Les verbatim sont issus des entretiens et anonymés.

QUELLE VALEUR AJOUTEE POUR UN JEUNE CONSEILLER ?

- « Super intéressant quand on est plus jeune conseiller, on voit **comment font ceux qui ont plus d'expérience** »
- « Cela permet d'être plus **rassuré** »
- « Cela m'a **conforté**. J'ai pris du **recul** et de la **confiance en moi** »
- « Je n'avais jamais eu de retour extérieur. J'ai pu améliorer quelques points (gestuelle, façon de conduire les rdv avec les agriculteurs) »
- « Importance de l'**avis extérieur** »
- « J'ai trouvé intéressant de **voir d'autres approches** »
- « J'aurais eu besoin **d'aller plus loin sur les outils et sur la méthode de l'approche globale**, parfois un peu trop flou »

QUELLE VALEUR AJOUTEE POUR UN CONSEILLER EXPERIMENTE ?

- « On a déjà l'habitude de faire, ça m'a **conforté sur la méthode** »
- « Conforté sur l'**importance des échanges transversaux** »
- « Le partage d'expérience, ça renvoie à des cas vécus »
- « Besoin **d'aller plus loin sur les aspects humains**, les aspects familiaux »
- « Intérêt de **mélanger les métiers** »
- « J'ai **pris conscience des nombreux outils** dont on dispose déjà »
- « Arriver à **prendre du recul, lever le nez du guidon** »
- « Les apports de l'animatrice coach sur les domaines humains ont été mobilisant : **poser les bonnes questions, laisser du temps** à l'agriculteur de répondre... »
- « Cela questionne aussi nos **limites : à quel moment transmettre le dossier ?** »
- « Notre **casquette expert peut parfois bloquer**, trouver un **autre éclairage** »

QUELLE VALEUR AJOUTEE POUR LA CHAMBRE ?

- **Décloisonner les services** : « dynamique de groupe intéressante avec des jeunes et des anciens », des fonctions différentes : conseillers et managers
- **Croiser les compétences et les disciplines** : conseillers d'entreprise, conseillers élevage, conseiller agronomie végétales, agriculture biologique, profil coach relations humaine (animatrice)
- **Créer du transversal**
- **Meilleure inter-connaissance au sein de la grande région**
- **Réassurance et montée en compétence des conseillers** : se rassurer pour les plus jeunes ; découvrir de nouveaux champs de compétences pour les plus expérimentés
- **Aller plus loin sur le changement climatique** : c'est encore difficile à aborder, manque d'outils, « on est cloisonné entre élevage, culture... alors qu'il faut avoir une réponse globale pour s'adapter au changement climatique. Il faut une réflexion collective »
- **Répondre aux attentes nouvelles des agriculteurs** : « j'observe un changement des questionnements des agriculteurs depuis 2016. Ce n'est plus technique, on n'a pas de réponse à apporter ; il faut une attitude différente et je ne sais pas comment m'y prendre »

QUELS METHODES / OUTILS ONT ETE ABORDES ?

Ce groupe n'avait pas pour objectif de former les conseillers aux différentes méthodes utilisées en conseil. Voici une liste non exhaustive des outils /méthodes évoqués par les participants lors des entretiens d'évaluation.

Une participante n'avait aucune expérience en Approche globale, elle l'a ressenti comme pénalisant pour elle (cf prérequis et conditions de réussite de ce type de groupe d'échange).

- Approche globale de l'entreprise agricole
- Diagnostic 360°
- Dynamic Strategy
- Agile profil
- CAP2ER (*outil évoqué et testé mais le conseiller qui l'utilisait a quitté le groupe en cours, les autres participants ont regretté de ne pas davantage approfondir cette méthode, notamment l'interprétation des sorties*)
- Mindmapping
- Compte-rendu de conseil
- Partage de ressources et références (synthèse du projet MesPerspectives , Centre de gestion, références internes, INOSYS...)
- Techniques de questionnement
- Co-développement
- Mise en situation
- Cas concret chez un exploitant

QUELS CHANGEMENTS ONT ETE INITIES ?

A seulement deux mois de la fin du dispositif, les participants trouvent difficile de mesurer les changements réalisés.

Ils ont évoqué les points suivants :

- Suite à la **séquence sur les comptes rendus** :

- plusieurs les ont modifiés afin de les rendre plus synthétiques, d'ajouter des éléments visuels et d'utiliser la carte mentale ;
- certains ont ensuite retravaillé au sein de leur équipe les comptes rendus remis aux agriculteurs.
- Sur les **techniques d'entretien et de questionnement** :
 - « j'essaie de mieux cadrer au départ temps et objectifs du rdv »
 - « mieux cerner le collectif, donner la parole à celui qui ne parle pas »
 - « comment faire parler ceux qui ne parlent pas »,
 - « comment bousculer un agriculteur sans que la relation en pâtisse »
- Sur le **volet environnemental et climatique** :
 - « Cela reste difficile d'aborder les sujets environnementaux avec l'agriculteur [quand celui-ci n'est pas demandeur], c'est souvent en périphérie du rdv »
 - « Ils parlent rarement du changement climatique, leur 1^{er} souci est de dégager un revenu correct. J'ouvre alors la discussion par exemple sur l'agroforesterie, planter des arbres pour valoriser des parcelles non valorisées »
 - « La Chambre a organisé une réunion sur le bambou : il y a un intérêt pour les cultures à forte valeur ajoutée environnementale. J'aborde ces sujets par de la discussion, du questionnement. »
 - « Quand j'interviens chez un agriculteur bio, les aspects santé et environnement sont très importants. Chez les autres, il y a peu de demande. »
 - « Dans le cadre du projet « Fermes du futur » la région Grand Est soutient des projets innovants, ces agriculteurs sont beaucoup plus sensibilisés à l'environnement, les conseillers interviennent en binôme, un sur l'économique et un sur l'environnement »

QU'EST-CE QUI A MANQUE ?

- Presque tous soulignent leur **besoin d'outils sur la dimension environnementale**.
- « **Besoin de synthétiser** ce qu'on a vu ; on a brassé beaucoup d'outils, de références... ce serait bien de faire une synthèse de ce qu'on a fait, ce qu'on en retient et sur quoi on veut travailler par la suite ; comment faire vivre le groupe ? »
- « Une **journée chez un chef d'entreprise** (hors agriculture) avec retour de l'entrepreneur (mise en situation et résultat) »
- « **Témoignages ou entretiens avec des « visionnaires »** pour nous donner leur vision de l'agriculture et du conseil de demain »

CONDITIONS DE REUSSITE POUR UN FUTUR DISPOSITIF

- Le **cadre de bienveillance, confiance et non-jugement** instauré par les animatrices
- La **pluralité de métiers et d'expérience**
- Des **regards différents mais, pour chacun, une part dans le sujet** (ici l'approche globale : une participante ne l'avait pas et a eu du mal à retirer les bénéfices du groupe)
- **Limiter les temps de trajet** et donc la **distance géographique** entre les participants (échelle départementale ou interdépartementale mais pas grande région)
- L'intervalle entre deux rencontres **d'1 à 2 mois maximum**
- **Assiduité** : tous présents du début à la fin
- **Co-animation** : 1 animateur avec un profil coach et 1 animateur « pair » avec les autres membres du groupe
- Associer les participants à la **co-construction du programme**

- **Insérer des temps d'apports ou de formation** à l'utilisation des outils (par exemple, certains conseillers ont été frustrés de ne pas pouvoir aller plus loin sur l'outil CAP2ER ; certains ont trouvé que ça manquait de cadre)
- **La mise en situation chez un agriculteur a été appréciée ; cela pourrait aussi avoir lieu chez un entrepreneur hors agriculture (artisan, chef d'entreprise) afin de se décentrer**
- Prévoir un **temps pour mesurer et synthétiser** ce qui a été fait, ce que chacun en retire et sur quoi chacun a besoin de se former pour aller plus loin, individuellement ou collectivement
- **Faire vivre le groupe** : se revoir périodiquement (annuel ou tous les 2 ans) sur des rencontres thématiques ou pour approfondir certains sujets évoqués