

Didactique Professionnelle – Quatrième Colloque International

**ENTRE PRESSIONS INSTITUTIONNELLES ET AUTONOMIE DU SUJET :
QUELLES ANALYSES DE L'ACTIVITE EN SITUATION DE TRAVAIL EN
DIDACTIQUE PROFESSIONNELLE ?**

Organisé par l'Association RPDP en partenariat avec le laboratoire CIREL (EA 4354)
Les 6, 7 et 8 juin 2017 - Université de Lille - Sciences et Technologies, France

**L'APPROPRIATION D'UN OUTIL D'INTERVENTION
DIDACTIQUE POUR L'ANALYSE DU TRAVAIL¹**

Caroline AURICOSTE
Ingénieur, INRA SAD 31320, Castanet tolosan, France
05 61 28 53 44 - caroline.auricoste@inra.fr

Marianne CERF
Directrice de recherches Université Paris-Est, LISIS, INRA, F 77454 Marne-La-Vallée, France
01 30 81 53 30 - cerf@agroparistech.fr

Marie Noëlle GUILLOT
Chercheur associé à UBFC – DPF AgroSup - guillotmn@aol.com

Paul OLRYP
Pr Sciences de l'Éducation, Université Bourgogne Franche Comté, AgroSup Dijon, 26, Bld du Dr
Petitjean, BP 87999, 21079 DIJON Cedex – 0380772369 – paul.olry@agrosupdijon.fr

Bertrand OMON
Chambre d'agriculture de l'EURE, 5, rue de la Petite Cité – 27000 Evreux - 02 32 78 80 00 –
bertrand.omon@agri-eure.com

Thème 2 : Formes d'engagement réciproque entre chercheurs et professionnels autour des situations de travail

Compte-rendu de recherche

Résumé

Les conseillers agricoles ont peu d'occasions d'échanger sur leur métier, même si ils échangent sur les dimensions les plus opérationnelles qui les affectent. Chercheurs et professionnels ont depuis plusieurs années, construits une dizaine de dispositifs d'échange entre pairs pour permettre aux conseillers de remettre à leur main les situations de travail qu'ils rencontrent et rediscuter les normes de métier. Pour cela, ils mobilisent un outil co-produit « l'Agroveil ». Cet outil propose une démarche d'analyse du travail au sein de ces dispositifs et peut alors constituer une ressource pour aider leur animateur à mettre en réflexion le collectif sur le métier. Nous analysons l'appropriation de cet outil par ces animateurs pour discuter des conditions qui leur permettent d'en faire un instrument d'intervention didactique sur le travail de conseil.

Mots-Clés : outil, analyse de l'activité, conseiller agricole, appropriation

¹ Les auteurs remercient tous les participants du projet Casdar Changer : O. David, J. Brunet, S. Duhamel, J. Girard, M. Gratecap, V. Laudinot, P. Lemaire, M-A. Loiseau, J-M Lusson, L. Paravano, M-S. Petit, R. Raynaud

Introduction

Les conseillers agricoles (CA) ont peu d'occasions de partager sur leur façon de pratiquer le métier, même s'ils échangent sur les dimensions opérationnelles qui les affectent (repérer les sources d'information techniques et scientifiques utiles pour construire leur conseil, suivre l'évolution des maladies et parasites, etc.). Ils discutent peu de l'évolution des enjeux et de leurs cadres d'action, de leur mandat, de leurs « publics » ou « usagers ». Pourtant ils sont confrontés à la réorganisation du champ du conseil (Compagnone et al., 2015), aux tensions éventuelles entre les projets des agriculteurs et l'orientation souhaitée par les pouvoirs publics, à savoir accompagner la transition agro-écologique et l'innovation au service de cette transition (Steyaert et al., 2015), ou encore à la prégnance de la réglementation environnementale, ses cadres d'action et les nouveaux acteurs et publics qu'elle convoque (Brives, 2006).

Dans le cadre du projet *Changer*² ont été réunies les conditions d'un échange sur le métier de CA (Clot, 2008). L'enjeu était de leur permettre de réfléchir « en actes » aux reconfigurations (Ricoeur, 1990) de leur métier en lien à la TAE. Celle-ci questionne le lien constitutif de l'agronomie et du conseil (Cerf et al., 2016), et le rapport aux connaissances scientifiques et techniques au cœur de l'expertise des CA (Girard, 2014).

A l'occasion de l'installation de dispositifs d'échange entre pairs au sein de leur structure employeuse, nous avons proposé à leurs animateurs-conseillers (CA-A) de mobiliser un outil appelé « l'Agroseil ». Ce dernier a été co-conçu pour faciliter l'analyse du travail au sein de collectif de CA. Son usage nous a amené à une question : en quoi l'appropriation de cet outil d'analyse du travail, en fait un instrument d'intervention des CA-A dans leurs groupes d'agriculteurs ? Comment le couple conception/usage de cet outil structure-t-il la réflexion de ces groupes ? Pour aborder ces questions, nous évoquerons d'abord l'intentionnalité des concepteurs d'Agroseil, sa traduction dans l'outil, puis la manière dont l'appropriation a été accompagnée auprès des CA-A. Enfin, nous rendrons compte du processus d'appropriation de l'outil opéré dans une temporalité longue, participant du développement professionnel des animateurs.

La conception d'un outil pour l'analyse du travail: l'Agroseil

L'Agroseil se présente comme un classeur cartonné dont le contenu s'organise autour d'un langage, de témoignages, de questions, de grilles d'analyse (Cerf, Omon & al., 2013). Il a l'ambition de soutenir les échanges d'un collectif et d'être une ressource pour permettre aux CA de réfléchir sur leurs pratiques, bref d'initier et de dynamiser un mouvement de « *développement et de renouvellement du patrimoine commun et partageable* » (Rabardel, 2005). Chiapello & Gilbert (2013) suggèrent que cette *mise en patrimoine*³ du contenu échangé dépasse la seule analyse des façons de faire pour mettre en commun, et souvent en débat le métier de conseiller.

² Le projet *Changer* traite de l'évolution des métiers de conseil, et s'inscrit dans le Réseau Mixte Thématique Systèmes de Cultures Innovants. Il bénéficie du soutien financier de l'appel à projets « innovation et partenariat » du fond Cas-Dar du Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt.

³ Cette mise en patrimoine s'est initiée lors d'une formation action co-construite par et pour des conseillers entre 2008 et 2010 dans le cadre du RMT SdCi. Guillot (2015) a analysé ce dispositif originel et le mouvement réflexif et développemental sur le métier qu'il a permis aux CA.

Fruit des accords et des ajustements passés entre concepteurs pour faire advenir une réflexion collective sur le métier destinée à faire face à de nouvelles situations de travail, l'outil Agroseil se donne pour but une réflexion collective sur le travail. Il propose de réfléchir le développement de capacités à agir par un couplage activité/situation pertinent face aux évolutions du métier. Il donne à cette enquête un format (Thévenot, 2006) pour réfléchir aux façons de s'y prendre fondée sur une analyse du travail. Plus précisément, ce format donne à voir la façon dont les concepteurs ont : (i) qualifié la question à traiter : « quoi faire » dans les situations nouvelles et quelles relations entre « situations en routine » et ces situations ? (ii) qualifié les acteurs concernés par l'outil et leurs relations entre eux : professionnels « ni novices, ni experts », engagés dans « un collectif de pairs ». (iii) exprimé leurs représentations cognitives en énonçant ce qu'ils savent des façons de s'y prendre pour conduire une analyse des pratiques de conseil. Il exprime ce qui est attendu du partage des façons de penser le métier de conseil dans un collectif de pairs, et propose des repères pour se saisir des « *informations utiles pour l'action* » (ici l'action d'analyser ensemble le travail). Ainsi, le format choisi exprime que « bien s'y prendre » pour échanger sur le métier c'est à la fois se centrer sur la pratique de conseil, mettre en débat la diversité des façons de « tenir le conseil » et d'être capable d'approcher en commun la pratique par ce qui y change et qui l'affecte, afin de comprendre ce qui est en jeu dans des situations de travail. Les repères proposés par l'outil porte sur la mise en dialogue entre : i) le sens donné à l'action de réflexion, i.e. « échanger sur les pratiques du métier » ; ii) la parole des conseillers portée par des témoignages, le récit d'un conseiller adressé aux pairs, l'usage d'une forme langagière mettant en action celui à qui s'adresse l'outil (« *je dois faire* », « *je viens de décrire* ») ii) les différents niveaux de questionnements proposés pour conduire l'analyse de l'activité et des situations de travail. *In fine*, ce format propose une reprise en main par les conseillers de leurs situations de travail, en soutenant un cheminement réflexif structuré par l'apprentissage d'un langage commun et d'un mode de questionnement partagé avec des pairs.

Les conseillers ne sont pas familiers de cette pratique. Ils ont l'habitude de penser leur métier de conseil du point de vue de l'agronomie et de la technique que ce soit en acquérant des connaissances construites et diffusées par des experts, destinées à aider les agriculteurs dans leurs décisions de conduite des cultures, ou en échangeant entre eux sur des questions agronomiques et techniques. Ainsi le format est-il doublement en rupture avec leurs façons de penser le métier. Conscients de cette difficulté les concepteurs proposent de mobiliser cet outil dans « *une forme inscrite et située* » (Chiapello & Gilbert, 2013), à savoir dans des dispositifs d'échange entre conseillers et d'inscrire ces dispositifs dans leur organisation et cadre de travail quotidien.

La mise à l'épreuve de l'outil Agroseil

Au sein du projet Changer, dix dispositifs locaux en France ont été animés chacun par un CA organisant les échanges entre pairs sur le métier. Chaque animateur a conçu un dispositif sur une problématique validée par sa hiérarchie : la coordination entre fonctions au sein de sa structure, la professionnalisation des conseillers dans un contexte de *turn-over* rapide, etc. Pour aider ces CA-A à endosser ce rôle et construire leur position d'animateur, a été mis en place un espace d'échange entre eux (au total dix séminaires de un ou deux jours sur trois ans) et organisé celui-ci autour de propositions didactiques construites chemin faisant pour i) leur faire nommer ce qui change, ii) construire des ressources, iii) les doter de capacités réflexives.

Lors du premier séminaire, l'évolution du métier a été abordée au travers de la démarche (que construit l'outil Agroseil) qui est fondée sur l'analyse de l'activité en situation de conseil : le langage pour aborder l'ensemble de ce que fait le conseiller (par ex : mission, activité, situation, métier, cadre), ce qu'il met en œuvre dans une situation de conseil (à partir des dimensions des situations: principe commun, mandats, ce que savent et veulent les agriculteurs ou d'autres publics, le lieu et la date, le format donné à voir). Les questionnements et grilles d'analyse ont été proposés comme des ressources permettant à l'animateur de construire les échanges sur le métier dans son dispositif. De même a été pointé l'intérêt d'explorer l'impact des cadres (construits par les politiques publiques comme dans une aire d'alimentation de captage, ou fournis par l'organisation à travers les prestations aux agriculteurs ou à d'autres publics) sur la façon dont s'organisent ces situations. Plus généralement, les séminaires ont privilégié :

- des modalités pour susciter la réflexivité : le retour sur l'intersession par un débriefing de leurs animations (soit pendant, soit entre les séminaires), le travail en binôme ou trinôme sur des questions qu'ils se posent ;
- un fil rouge constant pour traiter les façons de s'y prendre pour analyser une « situation de travail » dans un dispositif « Changer » et donnant l'occasion d'éclairer la pratique du questionnement et du débriefing dans l'Agroseil et de revenir sur le langage ;
- des outils et démarches proposés par nous (l'Agroseil mais aussi : jeu de photos pour aborder différentes situations de conseil, poster activités, tour de plaine décalé), ou rapportés par les animateurs de dispositifs (« quoi de neuf », « trucs et astuces », « arbre de situations », etc.);
- des éclaircissements sur des notions de sciences humaines comme *système d'acteurs*, *situations d'accompagnement* vs *situations techniques*, théories de l'activité.

Ce que rapportent les CA-A dans les séminaires révèle la mise à l'épreuve que subit l'Agroseil et son format dans les dispositifs mis en place par chaque animateur. Celle-ci révèle la façon dont l'outil soutient ou non l'ambition de retrouver une capacité à agir dans de nouvelles situations de travail. La réflexion sur le métier entre CA, puis la réflexivité des animateurs lors de ces séminaires, donnent à voir un double mouvement : comment la démarche incorporée par l'outil Agroseil médiatise l'action des animateurs dans leur dispositif ; comment ce faisant l'occasion leur est donnée d'en faire un instrument (Rabardel & Bournaud, 2005).

S'approprier la démarche et l'adapter : de l'outil didactique à l'instrument d'intervention didactique

A l'issue du projet, nous constatons que chaque animateur fait tenir son dispositif dans la durée, à partir de la mobilisation de l'Agroseil, par des agencements singuliers des différentes ressources, manière d'expérimenter et de penser son activité d'animateur dans le contexte particulier qui est le sien. A cet égard, l'Agroseil aurait une capacité à être un instrument transitionnel (Bationo, Folcher, Rabardel, 2010) pour aborder collectivement, la question de ce qui change dans la manière de penser et réaliser l'activité de conseil.

Néanmoins, l'analyse du processus montre que, pour ces animateurs, l'appropriation d'Agroseil passe par une étape clef : assumer leur position particulière d'animateur-conseiller. De fait, lors du premier séminaire, chaque animateur-conseiller se positionne comme pair parmi des pairs et évoque sa difficulté à envisager simultanément i) ce que veut dire animer

un collectif de pairs et questionne ce faisant sa légitimité et sa capacité à construire la confiance au sein du collectif, ii) l'objet de cette animation, à savoir le travail, thème qui est source d'incertitude voire d'inconfort. L'utilisation suggérée de l'Agroveil lors du premier séminaire, tend à faire apparaître l'outil à certains comme « la méthode » pour résoudre toutes difficultés. D'où, dans un premier temps la tentation de l'appliquer *à la lettre*.

Sa mise à l'épreuve dans leur dispositif, les incompréhensions ou embarras, les questions suscitées les conduit à interroger la possibilité d'en faire réellement une ressource pour convoquer l'activité (Van Belleghem, 2016) dans ces espaces d'échange et en faire une aide pour reconfigurer les situations de travail. C'est au bout de douze à dix-huit mois qu'ils prennent de la distance et intègrent autrement l'Agroveil dans leurs pratiques. Pour tous, cette appropriation nécessite que la confiance soit établie au sein du collectif de pairs ce qu'ils repèrent grâce à l'existence d'un épisode particulier dans la vie des dispositifs (émotions, événement, décalage par rapport à des situations de routine..). Ils évoquent un rôle fonctionnel de cette confiance par rapport à la tâche assignée (animer un dispositif pour échanger sur le métier). Elle permet selon eux de tenir les objectifs collectifs, élément important dans ce type de dispositif (Van Belleghem, 2016). Ce n'est qu'à partir de ce moment-là qu'ils assument le fait de mobiliser leurs propres ressources constituées antérieurement et d'avoir un rôle moteur dans la conception de leur dispositif libérant alors leur légitimité à prendre une place différente de celle de pair entre les pairs. Ce processus est le même que les conseillers-animateurs aient découvert l'Agroveil à l'occasion du projet *Changer* ou qu'ils aient, comme c'était le cas pour certains, participé à l'élaboration de l'Agroveil. Ces derniers font ainsi l'expérience qu'au-delà d'en faire usage pour soi-même, il faut être en capacité d'en faire quelque chose dans la position d'animateur d'un dispositif d'échange entre des conseillers. Ce n'est que dans la durée qu'Agroveil s'intègre à leur expérience pour devenir un instrument d'intervention didactique, c'est-à-dire en mesure de soutenir leur intention d'accompagner leurs pairs dans une dynamique d'évolution de leur façon de penser et d'exercer leur métier. Ce faisant, chaque animateur construit son dispositif avec un agencement particulier de différentes ressources et contribue de fait à la réflexion sur l'évolution du métier en permettant⁴ : i) des processus de développement professionnel individuel ii) une compréhension et une mise en lumière des complémentarités entre leurs compétences, et donc un développement professionnel collectif voire organisationnel.

⁴ Nous l'affirmons ici à partir de ce qui a été évoqué par les conseillers dans les dispositifs lors d'une séance de bilan organisée au sein de chaque dispositif.

Conclusion

La mise à l'épreuve de l'Agroconseil dans le projet Changer met en lumière que l'Agroconseil offre des repères à des professionnels non spécialistes de l'analyse du travail pour qu'ils soutiennent un collectif de conseillers en capacité de produire de la réflexivité sur ce qui est en train d'évoluer dans leur métier, et pour permettre à ce collectif et aux individus qui le composent, de développer de nouvelles capacités à agir face à ces évolutions. Néanmoins, son appropriation et sa capacité à devenir un instrument d'intervention didactique s'opère dans un double mouvement de configuration du collectif et de construction de son rôle par l'animateur. Ce double mouvement nécessite pour chacun une temporalité longue qui passe par une phase d'apprentissage langagière, puis une prise de distance par rapport à ce que donne à voir le format d'Agroconseil pour le mettre en regard de son propre expérience pour le ré-agencer avec d'autres ressources afin de tenir le dispositif et organiser les échanges dans la durée.

Bibliographie

- Bationo-Tillon, Folcher V., Rabardel P. (2010). Les instruments transitionnels : une proposition pour étudier la diachronie des activités narratives. *Activités*, [En ligne], 7-2 |, mis en ligne le 15 octobre 2010, consulté le 21 février 2017. URL : <http://activites.revues.org/2437> ; DOI : 10.4000/activites.2437
- Brives, H. (2006). Les conseillers agricoles et l'environnement : quelles compétences ? In J. Rémy, H. Brives, B. Lemery (coord). *Conseillers en agriculture*. Dijon : Educagri, 169-182.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- Cerf M. (2016). Les sciences sociales : leurs concepts et leurs méthodes au service de la production et le partage des savoirs agronomiques. Volume 6-2, 7, *revue AES*
- Cerf, M., Omon, B., Guillot, M.-N., & Petit, M.-S. (2013). *Guide "L'Agroconseil". Vademecum pour échanger sur le métier de conseillers ou animateur en agronomie*, RMT systèmes de culture innovants. 64.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*. Paris: La Découverte.
- Compagnone, C., Simon B., Moretty-Verdet P. (2015). Coopération et concurrence entre organismes de conseil, In C. Compagnone, F. Goulet, P. Labarthe (Eds), *Conseil privé en agriculture : acteurs, publics, marché*. Paris : QUAE
- Girard, N., (2014). Quels sont les nouveaux enjeux de gestion des connaissances ? L'exemple de la transition écologique des systèmes agricoles, *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2014/49 VolIXI, p. 51-78, DOI : 10.3917/rips.049.0049
- Rabardel, P. (2005). Instrument, Activité et Développement du pouvoir d'agir. Dans . & Lorino, *Entre connaissance et organisation & nbsp : l'activité collective* (pp. 251-265). La Découverte "Recherches".
- Rabardel, P., & Bournaud, G. (2005). Instruments et systèmes d'instruments. Dans P. Rabardel, & P. Pastré, *Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement* (pp. 211-229). Toulouse: Octarès.
- Ricœur, P. (1990). *Temps et récit*. Paris : Seuil.
- Robert-Guillot, M. N. (2015). *Apprendre, tenir et reprendre le métier : entre expériences vécues et conception continuée de formation. Conseiller les agriculteurs en grandes cultures*. Thèse de Doctorat - Université de Bourgogne (France).
- Steyaert P., Barbier M., Cerf M., Levain A., Loconto A., (2015). "Role of intermediation in the management of complex sociotechnical transitions », in Boelie Elzen, Anna Augustyn Marc Barbier, Barbara van Mierlo (Eds). *AgroEcological Transitions. Changes and Breakthroughs in the Making*, Published on Line by Wageningen University Research.
- Thévenot, L. (2006). *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. Paris: La Découverte.
- Van Belleghem, L. (2016). Eliciting activity: a method of analysis at the service of discussion. *Le Travail Humain*, 79(3), 285-306.