

**Document  
d'accompagnement  
du référentiel  
de formation**



**Inspection de l'Enseignement Agricole**

**Diplôme :**  
Brevet de Technicien Supérieur spécialité Agronomie et Cultures Durables

**Module : M8 Accompagnement du changement technique**

**Préambule**

Les documents d'accompagnement ont pour vocation d'aider les enseignants à mettre en œuvre l'enseignement décrit dans le référentiel de diplôme en leur proposant des exemples de situations d'apprentissage permettant de développer les capacités visées. Ils ne sont pas prescriptifs et ne constituent pas un plan de cours. Ils sont structurés en items recensant les savoirs mobilisés assortis de recommandations pédagogiques.

L'enseignant a toute liberté de construire son enseignement et sa stratégie pédagogique à partir de situations d'apprentissage différentes de celles présentées dans les documents d'accompagnement.

Il a aussi la liberté de combiner au sein d'une même situation d'apprentissage la préparation à l'acquisition d'une ou de plusieurs capacités.

Les compétences informatiques et numériques telles que définies par le cadre de référence des compétences numériques issues du DIGCOMP de l'Union Européenne sont mobilisables dans chacune des capacités intermédiaires de ce bloc.

Quels que soient les scénarios pédagogiques élaborés, l'objectif est l'acquisition des capacités présentées dans le référentiel de diplôme, qui nécessite de ne jamais perdre de vue l'esprit et les principes de l'évaluation capacitaire.

## Rappel des capacités visées

### Capacité 8 correspondant au bloc de compétence B8 : Accompagner le changement technique

C8.1. Transcrire un plan d'action en faveur du changement technique

C8.2. Éclairer une prise de décision technique dans le cadre d'un plan d'action

### Finalités de l'enseignement

Cet enseignement répond au champ de compétences « Accompagnement sociotechnique » dont la finalité est « d'accompagner la prise de décision et la conduite du changement dans un contexte de transition agroécologique ». La fiche de compétences correspondante peut utilement être consultée.

Le module « M8 Accompagnement du changement technique » est articulé autour du changement technique c'est-à-dire celui qui s'exprime sur le terrain et concerne un individu ou un collectif. Les changements peuvent se situer à différents niveaux (de l'évolution de pratiques jusqu'à la reconception de système) et donner lieu à autant de plans d'actions que de changements menés (façons de produire, conditions de travail, organisation, savoir-faire de l'entreprise, stratégie de l'entreprise, système agricole...).

Les changements dont il s'agit dans ce module sont d'ordre technique. La formation prépare les futurs techniciens supérieurs à accompagner des changements qui dépassent le changement de technique (on ne se situe pas au changement « unitaire » de type une pratique ou une technique nouvelle qu'elle soit ou non innovante) mais à un changement qui touche tout le système pour en faire un système innovant, performant et résilient. La réflexion sur la question de l'innovation à l'échelle du système traverse les trois capacités relevant de ce module et peut même en constituer le fil rouge. A partir d'exemples observés sur le terrain, la formation permet au titulaire du diplôme d'identifier et d'agir au niveau de la méthodologie qui peut être mise en place pour faire évoluer les systèmes (C8.1), au niveau des formes de conseil pour accompagner les décideurs à conduire leur stratégie d'entreprise vers de tels systèmes (C8.2).

L'accompagnement technique dans ce cadre a pour finalité de contribuer au cheminement d'acteurs vers des systèmes non seulement performants, résilients, répondant aux enjeux actuels et à venir mais aussi en accord avec les valeurs de l'agriculteur qui les pilote.

L'accompagnement technique mobilise des moyens comme la mise en place d'actions techniques, d'expérimentations, d'intervention d'experts, dires d'experts... afin de constituer des données fiables, qui seront valorisées en qualité d'informations objectives et situées. Ces données et informations ont pour finalité d'aider des décideurs à élaborer leur stratégie d'entreprise dans un contexte de transition agro-écologique.

L'enseignement du M8 et donc la préparation aux capacités C8.1 et C8.2 se situent dans ce contexte complexe car multi-acteurs, multi-enjeux et en situation d'incertitude. La capacité C8.1 porte sur le plan d'action en lien avec ces changements qui peuvent être portés par des individus ou des collectifs, la capacité C8.2. porte sur le conseil en situation d'accompagnement. A partir de cas concrets, la formation amène les apprenants à identifier la méthodologie qui peut être mise en place pour faire évoluer les systèmes (C8.1) et à accompagner en qualité d'opérateur de terrain un changement technique lié à la démarche d'un plan d'action (C8.2).

Il est important de situer les différents niveaux de formation dans le processus de changement. A la fois observateur et acteur du changement, le titulaire du BTSA n'est pas le pilote de ce processus.

Le pilote accompagne au changement, il enclenche et conduit le processus de changement, il anticipe, il définit les modalités et met en place la démarche de transformation. Le BTSA accompagne le changement, s'intégrant à un processus. Le BTSA n'est pas le pilote de la méthodologie d'accompagnement de l'individu ou du groupe accompagné mais participe à cet accompagnement en qualité d'opérateur de terrain au plus près du chef d'entreprise. Le BTSA est un acteur « impulseur interne », facilitateur, technicien force de proposition aux côtés des décideurs du changement technique en agriculture.

### **Précisions sur les activités supports potentielles**

L'enseignement du module M8 s'appuie sur des situations concrètes vécues en stage ou en apprentissage, sur des études de cas. Il peut prendre appui sur un projet de changement sur l'exploitation de l'établissement ou sur une autre exploitation.

Ce module est conduit sur du temps long et mobilise des savoirs issus des autres modules professionnels pour le contenu scientifique et technique dont les outils et démarches relevant des modules professionnels et de la formation à la capacité C2.4.

Ce module est potentiellement concerné par des activités pluridisciplinaires liées aux thématiques suivantes :

- Approche croisée des enjeux de questions de société,
- Conduite de projets,
- Communication professionnelle,
- Organisation de l'activité de production, prise en compte du risque, mobilisation d'outils et services numériques,
- Agriculture connectée ; outils et services numériques dans l'expérimentation,
- Diagnostics de performance et de durabilité et reconception à différentes échelles
- Acquisition et valorisation de références technico-économiques en mobilisant différents outils (enquête, bilan de campagne...),
- Filières, marchés, régulation,
- Changement, innovation en productions végétales.

## Capacité 8.1 : Transcrire un plan d'action en faveur du changement technique

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
C8.1. Transcrire un plan d'action en faveur du changement technique	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formulation de la problématique technique accompagnée</li><li>- Mise en évidence de la méthodologie retenue</li></ul>	Appropriation et évaluation d'un plan d'action	STA/Productions Végétales

### Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant caractérise et justifie, dans un contexte clairement identifié, le plan d'action mis en place en faveur d'un changement technique. La caractérisation du plan d'action comprend notamment :

- la formulation de la problématique qui anime un individu ou un collectif,
- la mise en évidence de la méthodologie d'accompagnement retenue.

### Précisions sur les attendus de la formation

La formation visant l'atteinte de la capacité C8.1 est centrée sur les plans d'action (qui peuvent être nommés projet, feuille de route, programme...) en lien avec le/les changement(s) technique(s). L'apprenant doit s'approprier le plan d'action aboutissant au changement technique. La déclinaison à différentes échelles fait partie des attendus.

La préparation à l'atteinte de la capacité C8.1, comme tout le module M8, peut être conduite sous la forme de mises en situations couplées à des apports théoriques dans un format « formation action » au cours duquel les apprenants sont observateurs éclairés voire acteurs d'un processus de changement.

Certains lieux et situations sont particulièrement adaptés pour conduire tout ou partie de ce module : exploitation de l'établissement, exploitations partenaires, groupe d'agriculteurs engagés dans un processus de changement, collectifs constitués (GIEE, DéPhy Expé, ...), coopérative ou autre organisation collective... Les expériences vécues en stage ou en apprentissage peuvent également fournir du matériel pour conduire cet enseignement.

Avec une vision méthodologique, les questions suivantes sont centrales dans l'enseignement qui vise l'atteinte de la capacité C8.1 :

- Quels sont les déterminants du changement ?
- Quelles sont les zones d'incertitude liées à ce changement ?
- Quels sont les acteurs (humains, politiques, réglementaires...) du changement et de son accompagnement ?
- Comment contribuer à la mobilisation collective ? (qui n'est pas une somme d'individualités), comment susciter l'engagement collectif des agriculteurs ?
- Comment se passe le dialogue entre les porteurs de l'enjeu et les agriculteurs ?
- Comment s'articule accompagnement individuel et accompagnement d'un collectif ?
- Comment se déroule l'accompagnement individuel et l'accompagnement d'un collectif ?
- Qui fait quoi au service d'un vrai projet ?
- Comment l'animation est-elle au service du projet
- Qu'est-ce que l'animation d'un système d'acteurs ?

## Contexte de transitions agroécologiques en agriculture et enjeux associés

Une approche historique et géographique de l'évolution des systèmes agricoles en incluant la prise en compte des espaces non productifs et la considération du vivant peuvent apporter des clés à la compréhension des systèmes agricoles actuels. La question sous-jacente qui peut guider la réflexion est : pourquoi au cours des temps, des systèmes qui donnaient satisfaction ont-ils été ou sont-ils remis en question ?

Un même objet peut être regardé de manière différente en s'attachant aux changements techniques de l'agriculture des 80 dernières années. La place de l'arbre en agriculture est un exemple marquant du changement (changement du parc matériel des exploitations plaçant l'arbre comme un frein au développement des exploitations vs l'arbre comme changement technique permettant d'activer un autre levier vis-à-vis des bio agresseurs dans une démarche agroécologique). L'exemple de l'arbre peut être étendu aux solutions d'adaptation fondées sur la nature (SafN).

L'étude du champ lexical lié à l'évolution des systèmes agricoles, le regard sur le statut et la diversité du vivant et des processus écologiques mais aussi l'identification des logiques qui sous-tendent le fonctionnement des systèmes et donc leur dépendance voire les verrouillages socio-techniques peuvent également apporter un éclairage sur la perception du changement : progrès, innovation, conversion, ...

En lien avec le module M7 (C7.1), l'enseignement peut utilement s'appuyer sur l'analyse de situations professionnelles suivant le prisme technique, sociologique, économique, politique ... pour mettre en évidence le contexte de production (stabilité ou instabilité des objets et des connaissances, complexité, incertitude, attentes multiacteurs, émergence de préoccupations et d'enjeux multiples liés à l'acte de production...).

Les questions suivantes peuvent guider la réflexion sur la transition agroécologique en agriculture :

- Comment mobiliser les processus écologiques ?
- Comment appréhender les écosystèmes naturels pour s'en inspirer dans la conception d'un système agroécologique ?
- Comment mettre les services écosystémiques rendus au cœur de la réflexion technique ?
- Comment mobiliser les processus écologiques au service de la production ?
- Comment intégrer et prendre en compte dans les raisonnements des processus à des échelles différentes (échelle micro avec l'exemple des symbioses mycorhiziennes et échelle macro avec la diversité biologique à l'échelle du paysage) ?
- Pourquoi travailler à l'échelle du système ?
- Comment aider les producteurs à dépasser l'efficacité et la substitution pour explorer la reconception ?
- Comment faire prendre conscience aux agriculteurs qu'il n'y a pas une solution mais des scénarios possibles dont il faut mesurer les avantages et les risques au champs ?
- Comment faire prendre conscience aux décideurs qu'il est possible d'anticiper le risque pour se protéger de l'incertitude ?
- Pourquoi travailler en objectifs de résultats est-il plus pertinent qu'en objectifs de moyens ?
- Comment et quand mesurer l'atteinte d'un objectif<sup>1</sup> ?
- Comment rendre autonomes les producteurs dans leurs décisions ?
- Comment la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises oriente-t-elle les choix ?
- Pourquoi les réponses doivent-elles être « sur-mesure » ?
- La reconception de système est-elle toujours indispensable ?
- ...

La finalité de ce questionnaire est de mettre en évidence ce qui différencie une transition du changement. Ce dernier est un processus dynamique qui s'inscrit dans une temporalité alors que la transition est un état intermédiaire.

<sup>1</sup> Un objectif doit être mesurable, daté, clair, précis, positif, réaliste, respectueux de ses valeurs et des enjeux qui dépassent le pilote.

## Nature et dynamiques de changement

Différents niveaux de changement peuvent être mis en œuvre depuis l'adaptation pas à pas jusqu'au changement en rupture. La grille de lecture ESR peut fournir une clé de caractérisation de ces changements qu'ils touchent des pratiques ou le système agricole dans sa globalité.

Au-delà de cette double caractérisation (niveau de changement et objet du changement), il s'agit d'identifier à partir d'analyses de situations concrètes, les enjeux, les déterminants du changement, les freins mais aussi les leviers au changement :

- enjeux liés à la production,
- enjeux globaux (énergie, réchauffement climatique, qualité de l'eau de l'air, biodiversité...),
- attentes et place du consommateur,
- réglementation,
- degré d'acceptation de l'incertitude et de la prise de risques,
- légitimité,
- obligation ou pas de repenser complètement ses pratiques voire le système (cf. grille ESR),
- freins ou leviers techniques, économiques, réglementaires, sociologiques... (ce n'est pas parce que ça marche qu'on veut le faire et que ce n'est pas parce que ça marche ailleurs qu'on veut le faire ici),
- moteur du changement (commercialisation, soutien politique, soutien financier public ou privé...),
- enjeux du changement (individuel, collectif, pour la filière, territoriale commercial...)...  
- -...

La question introductive à la réflexion sur les freins et sur les différentes portes d'entrée dans la transition agroécologique peut être : si les systèmes économes et autonomes sont si performants, pourquoi ne sont-ils pas plus nombreux ?

Afin d'outiller les items de la capacité C8.2 et en lien avec la capacité C6.1, la dynamique de changement est présentée (courbe de deuil). Les déterminants, les freins et les leviers au changement, peuvent être éclairés à l'aide d'une grille d'analyse des situations visant à mettre en évidence :

- le statut des savoirs, leur construction, leur validation, leur domaine de validité, leur diffusion, leur acceptabilité,
- le rôle des savoirs dits extérieurs qui viennent alimenter ou parfois percuter les pratiques agricoles voire les valeurs.

Une représentation en arêtes de poisson, sous forme de chaînes causales ou de carte mentale peuvent permettre de montrer le caractère systémique du changement.

## Appropriation d'un plan d'action visant le changement technique

A partir de projets concrets de changement, l'appropriation du plan d'action par l'apprenant concerne la problématique traitée par un collectif de professionnels mais aussi les solutions imaginées, celles écartées et celles retenues et la méthodologie déployée pour atteindre les objectifs visés.

Les projets concrets de changement supports de l'enseignement doivent répondre à une problématique élargie et ne pas se limiter à une problématique technique aboutissant à une substitution d'outils par exemple.

L'apprenant doit être capable d'identifier clairement les raisons du questionnement lié au plan d'action, ainsi que les acteurs à l'origine de cette problématique. Le cas échéant, il peut participer à la création du plan d'action permettant de répondre à cette dernière. Il intègre toutes les dimensions (technique, environnementale, sociétale, économique, politique...) nécessaires à l'acceptation du changement et donc à la mise en œuvre des actions. Il identifie les acteurs mobilisables dans le plan d'action, ainsi que les données nécessaires à la mise en œuvre du changement sur le terrain. Ces données pouvant être

incomplètes ou inexistantes, il peut proposer un plan d'action expérimental spécifique au projet afin de générer des données manquantes.

L'appui sur des projets concrets de changement doit permettre à l'apprenant d'analyser l'articulation des étapes suivantes au regard du jeu d'acteurs, engagés ou non, dans le projet :

- mise en évidence des besoins (questions techniques soulevées, origine et raisons de la problématique, formulation de la problématique, qui problématise ?),
- identification des objectifs de résultats ou de moyens,
- formulation d'un plan d'action (origine du plan d'action : analyse du (ou des) contexte(s) qui rend la question cruciale et qui fait que le pilote du système de culture est concerné),
- description, analyse et performance attendue, acteurs, pas de temps, indicateurs d'évaluation.) et mode de mise en œuvre (depuis imposé à émergent du collectif et tous les modes intermédiaires),
- repérage des changements sur les exploitations agricoles,
- évaluation du plan d'action.

Ces six étapes peuvent permettre de construire une grille de description et d'analyse de projet.

L'appropriation par l'apprenant de la problématique traitée par le collectif passe notamment par l'identification :

- des acteurs concernés, voire les acteurs non engagés dans le projet,
- de la posture et du rôle de l'animateur de projet,
- des politiques impliquées,
- de ce qui préoccupe chacun et de ce qui préoccupe le collectif (incertitudes et risques encourus...),
- de la manière dont le problème ou l'insatisfaction est formulé(e) et comment chacun est amené à le/la formuler,
- des convergences et des divergences dans la manière de poser le problème,
- des compromis réalisés face à ces manières différentes de poser le problème, d'entrevoir des solutions ou d'accepter des évolutions,
- des besoins auxquels le changement technique répond en séparant éventuellement les différents acteurs en jeu,
- des enjeux à différentes échelles et portés par différents acteurs,
- de la place des individus et du collectif,
- de la manière dont l'information circule, est partagée et dont les savoirs sont capitalisés (c'est-à-dire tous les dispositifs qui permettent d'inventorier, de mettre en forme, de rendre accessibles les savoirs et d'en suivre l'évolution),
- des attendus de chacun en termes de résultats et de performance,
- du cadre d'action (ce qui est non négociable et ce qui l'est),
- des marges de manœuvre et des degrés de tolérance de chacun des professionnels,
- de la gouvernance du projet (instances, représentativité des acteurs, fréquence des réunions, mode de pilotage : CoPil, CoTech...),
- des financements de ces actions,
- des ressources scientifiques, techniques (parfois inexistante) permettant d'accompagner les prises de décisions,
- des outils de suivi et de pilotage du projet (évaluation de l'avancement du projet, indicateurs de réussite à différentes dimensions...),
- des adaptations réalisées (gestion adaptative du projet),
- ...

L'appropriation par l'apprenant de la méthodologie retenue passe notamment par l'identification :

- des actions individuelles et/ou collectives (ressources actionnables),
- de la temporalité retenue pour la mise en œuvre du plan d'action,
- de la hiérarchisation et de la chronologie des actions,
- les ajustements chemin faisant,
- des modalités de suivi du projet,
- des indicateurs de réussite de la mise en œuvre du projet,
- ...

L'appropriation de la problématique et de la méthodologie peuvent se résumer par la définition du but et du chemin emprunté pour changer.

L'élaboration de schémas décisionnels et de fiches logiques d'action (fiches qui donnent à voir ce qu'un pair a mis en place) peuvent constituer une phase intermédiaire vers la formalisation du plan d'action. Ce dernier, que l'on peut aussi nommer méthodologie retenue ou feuille de route, émerge d'une analyse fine et située d'un processus d'accompagnement du changement en cours ou abouti.

L'analyse de réunions à l'aide de grilles qui peuvent être co-construites est une activité pédagogique qui doit permettre de faire émerger les éléments cités plus haut, en lien avec :

- la composition du groupe, ses réactions et celles des individus (prise de parole, réactions, questions soulevées, ...), qui propose ? qui décide ?...
- la manière dont les animateurs s'y prennent pour faire progresser le groupe (posture, apports, activités proposées, distribution de la parole, cadence et ponctuation de la réunion, formulation des questions, maintien de la lisibilité du processus de changement sur un temps long...).

Les invitations à la réunion et les comptes rendus constituent aussi des matériaux intéressants pour repérer les éléments posés, les éléments discutés et la méthodologie de travail.

### **Focus sur les freins et les éléments facilitateurs (leviers) au/du changement**

Une attention particulière est portée sur l'identification des freins et des éléments facilitateurs au/du changement et à la manière dont ils ont été gérés par le plan d'action. Il s'agit d'un point névralgique sur l'accompagnement du changement, la levée de ces freins constituant le point de vigilance le plus important pour la définition du plan d'action et sa réussite.

Différents freins peuvent être repérés :

- freins liés à la définition du programme, l'établissement des objectifs et la création du plan d'action,
- liés à l'exploitation agricole elle-même (humains, techniques, économiques, historiques, psychologiques et culturels...),
- liés à des éléments de contexte incertains,
- liés à des éléments en prise directe de l'exploitation (voisinage, filière et territoire, CUMA,...),
- liés à un niveau macro de l'exploitation (réglementation, administration, lobby, ...).

Différentes questions peuvent permettre de mesurer le caractère plus ou moins fort de ces freins :

- Proviennent-ils directement des acteurs du projet ou d'acteurs satellites au projet lui-même ?
- Convient-il d'élargir les acteurs du projet pour lever plus facilement les freins ?
- Le pas de temps du projet est-il le frein à l'obtention des résultats attendus (en particulier pour les projets en lien avec l'agroécologie dans lequel les systèmes évoluent plus lentement) ?
- ...

## Évaluation d'un plan d'action visant le changement technique

Prenant appui sur des situations concrètes, il s'agit de mettre en lumière l'efficacité de la démarche méthodologique mobilisée dans le cadre de l'accompagnement d'un changement. Le projet est analysé dans sa dimension technico-économique mais aussi dans sa dimension humaine, politique et sociétale. Un travail d'appropriation des outils de suivi et d'évaluation du plan d'action (tableau de bord, écart résultats attendus/obtenus ...) est nécessaire pour objectiver l'évaluation du projet. L'apprenant doit faire émerger les facteurs de réussite de la conduite du changement (identification et dépassement des freins, adhésion des acteurs, vision claire et partagée des objectifs poursuivis, adéquation du niveau de performance attendu au regard des enjeux, moyens mobilisés, mise en mouvement des acteurs, étapes impliquant du collectif ou de l'individuel, communication sur le diagnostic initial, sur la démarche, sur les étapes et les résultats, posture des animateurs de projet et des autres acteurs...).

La performance du plan d'action doit être analysée par l'apprenant. Les outils de suivi et d'évaluation des actions sont identifiés (mesure des impacts des actions mises en œuvre, indicateurs de résultats, écart entre résultats attendus et obtenus, points de vigilance...).

Des cas de plan d'action aujourd'hui terminés (Ecophyto 2018, AgriMieux, fertiMieux...) peuvent être utilisés comme support de travail et être évalués aujourd'hui. Ont-ils atteint leurs objectifs? Quels ont été les facteurs de réussite ou de blocage de ces programmes ?

### **Sensibilisation à l'importance du technicien conseil dans la réussite**

L'analyse de programmes aujourd'hui en cours permet à l'apprenant d'être acteur d'un projet dans lequel il intervient soit en qualité d'animateur ou d'observateur (en groupe d'étudiants) en formulant de nouvelles questions, émettant des hypothèses, retournant voir les acteurs pour valider ou invalider ces hypothèses, répondant aux questionnements nouveaux, suivant une démarche exploratoire. L'apprenant est en posture d'acteur dans un processus d'accompagnement. Cette situation lui permet de voir concrètement que la posture du technicien dans l'accompagnement au changement est un point clé dans la réussite d'un plan d'action. Il se place bien dans la situation d'animateur questionnant les besoins de l'agriculteur ou du groupe d'agriculteurs avec lequel il travaille. Dans l'accompagnement au changement, le technicien ne se place pas dans une posture de conseiller avec des informations descendantes et prescriptives mais en situation d'identification des valeurs du groupe, des manques et des contraintes limitant l'avancée du projet. Il fera exprimer les besoins du ou des exploitants. Dans le cadre d'un projet collectif, le technicien aura aussi à trouver un équilibre entre les besoins, réflexions, questionnements émanant de l'individu et ceux venant du groupe. Pour favoriser la réussite d'un projet, le technicien se plaçant en accompagnant doit pouvoir guider les acteurs dans leur cheminement, en développant par exemple « Le confort décisionnel » (lien à C8.2).

La posture de l'enseignant-formateur dans ce module est à voir en miroir à celle de la posture de l'apprenant dans l'accompagnement du changement.

## Capacité C8.2 : Éclairer une prise de décision dans le cadre d'un plan d'action

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
C8.2. Éclairer une prise de décision dans le cadre d'un plan d'action	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adéquation de la décision technique prise, avec le plan d'action</li><li>- Prise de recul sur la démarche et les résultats</li></ul>	Gestion de projets Processus de prise de décision technique	STA/Productions Végétales Sciences économiques, sociales et de gestion Sciences et techniques des équipements

### Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant :

- propose des actions acceptables par le décisionnaire et en accord avec le plan d'action retenu ;
- réalise une analyse de sa démarche pour prendre part à l'accompagnement du changement technique en lien avec les résultats obtenus.

### Précisions sur les attendus de la formation

L'agroécologie est au cœur des changements actuels, moteur de l'invention, elle réinterroge les savoirs, la manière d'aborder les problèmes et par voie de conséquence la construction des connaissances et les pratiques et donc la nature du conseil, la façon de le porter et de l'apporter. Ces mutations sont le fondement de l'enseignement lié à la capacité C82.

Pour intégrer ces mutations, les apprenants sont dans une autre posture que celle de « prescripteur ». La posture du BTSA acteur dans un processus de changement le conduit conjointement à être force de proposition, à aider l'agriculteur dans sa quête (ou reconquête) de l'autonomie décisionnaire, à faciliter l'analyse réflexive... Cette posture complexe implique de développer, dans une vision systémique, dynamique et stratégique, des capacités d'observation, d'écoute active et de veille. Ces capacités leur permettent de collecter des données, formuler de nouvelles questions, émettre des hypothèses, valider ou invalider avec les acteurs ces hypothèses, répondre aux questionnements nouveaux. La finalité est pour l'apprenant d'être capable d'imaginer pour les proposer, suivant une démarche exploratoire, des réponses sur mesure qui non seulement sont en accord avec les orientations du projet global mais également conviennent à l'agriculteur qui va les mettre en œuvre.

L'accompagnement porte sur les questionnements et les réponses apportées mais également sur les apprentissages et sur l'outillage des agriculteurs pour les rendre autonomes d'un point de vue décisionnaire mais aussi pour rendre leurs systèmes moins dépendants aux intrants. A ce titre par exemple, aider un ou des agriculteur(s) à identifier des enregistrements intéressants, construire des tableaux de bord, ou orienter un agriculteur vers des collectifs, des forums et d'autres ressources disponibles contribue à l'accompagnement.

Enfin, le rôle de facilitateur dans la fonction de réassurance fait partie de l'accompagnement. Ce rôle recouvre l'aide au pas de côté réflexif nécessaire à l'agriculteur pour prendre du recul sur ses choix, sur les résultats obtenus et sur l'analyse de l'écart entre les résultats obtenus et les résultats attendus, sa logique et ses règles d'action.

L'apprenant est en posture d'acteur dans un processus d'accompagnement. Les enseignants-formateurs construisent des situations d'apprentissage, aident au franchissement des obstacles et organisent la formalisation et le réinvestissement du savoir. Afin de s'inscrire dans l'action de changement et de contribuer au processus, l'apprenant va également mobiliser des outils. Ils peuvent être co-conçus en groupe (apprenants, enseignants, autres acteurs) et affinés en les testant sur des cas concrets.

Pour nourrir cette co-conception, l'attention des apprenants est attirée sur l'identification des outils mobilisés et leurs usages par les différents acteurs du changement. A partir de situations concrètes (visites, vidéos, retour d'expériences des apprenants...), différents outils sont repérés en lien avec leur finalité, la manière et le moment de leur mobilisation dans le processus de changement. Certains outils issus du management en entreprise (ex : transformation map, ateliers participatifs...) peuvent fournir des sources d'inspiration pour être adaptés au cas du changement technique en agriculture.

Il est important d'intégrer que l'accompagnement comprend une dimension individuelle et une dimension collective et se fait via des partenaires dont fait partie le BTSA. Les actions de ce technicien s'articulent avec celles de l'ingénieur conseil. Ainsi des liens sont possibles à la capacité C2.2. « S'insérer dans un environnement professionnel » pour cerner le contour des attendus vis-à-vis de ce technicien « responsable de proximité », « facilitateur de proximité », « créateur d'interfaces », « pédagogue », « catalyseur d'interactions », « technicien conseil » etc.

## Processus de prise de décision

Un travail méthodologique sur différents cas concrets impliquant un processus de changement doit permettre d'outiller les apprenants pour identifier des enjeux, des objectifs, des acteurs impliqués... et *in fine* cerner le contour précis des attendus de chacun vis-à-vis des systèmes de culture. Ce travail aboutit à la mise en évidence des étapes de la prise de décision. Des représentations de type arbre des décisions en faisant apparaître la prise de risque peuvent aider les apprenants à percevoir la différence entre le souhaité et le finalement décidé et donc à incarner la notion de compromis (entre les acteurs, en lien avec le contexte, son évolution et l'incertitude, en lien avec le risque pris ou perçu à différentes échéances...).

Dans une vision systémique et prospective, la mise en relation entre « le souhaité », « le finalement décidé » et le contexte permet de repérer les leviers d'action, les points de vigilance et d'identifier les marges d'évolution possibles (marges inhérentes au pilote, marges de progrès technique, marges offertes par le contexte...) préservant ou développant la cohérence du système.

Ce processus décisionnel est étudié en situation de transition et donc de changement et d'incertitude ce qui amène à questionner les freins au changement chez les agriculteurs (acceptabilité de la prise de risque, crainte de l'échec, peur du changement, historique familial, habitudes, difficulté à désapprendre ou à se départir de ce qu'on sait, changement nécessaire de repères, reconquête de l'autonomie décisionnaire...).

Cette compréhension du processus de décision a pour finalité d'outiller l'apprenant en situation d'accompagnement pour :

- faire émerger les attentes, finalités, résultats attendus par l'agriculteur vis à vis de son système,
- inciter l'agriculteur à se mettre en démarche de transition en lui présentant de manière objective, un gain supérieur dans le changement par rapport au risque ressenti par l'agriculteur,
- offrir à l'agriculteur des réponses possibles en intégrant des compromis acceptables pour tous les acteurs impliqués.

### Focus sur la notion de risque

L'estimation du risque pris ou perçu et la capacité à supporter la prise de risque sont au cœur de la décision. La notion de risques est à questionner pour pouvoir outiller le technicien dans son activité d'aide à la prise de décision. Les questions suivantes peuvent guider la réflexion : de quels risques parle-t-on ? pour qui ? à quelle échéance ? de quelle nature ? (sanitaires, environnementaux, financiers, humains, institutionnels,...) sur quels objets ? (les prix, la production, les facteurs de production...). Ce travail sur la notion de risque vise à outiller le décryptage de la logique d'action c'est à dire les relations qu'il y a entre les pratiques mises en œuvre, les objectifs de l'agriculteur, les résultats qu'il souhaite

obtenir, les observations qu'il fait pour faire évoluer ses pratiques et une interprétation fonctionnelle des pratiques mises en place. La finalité de ce décryptage est de prendre conscience que la logique d'action déployée peut souvent dépasser la logique agronomique.

L'appropriation de la notion d'objectif est capitale. A partir d'exemples, les apprenants peuvent tester une grille de validation qui reprend les critères de ce qui peut être qualifié « d'objectif » (cf. note de bas de page à la capacité C7.1).

### **Focus sur la construction des connaissances et le statut des savoirs**

La démarche en essai erreur des agriculteurs permet de montrer l'importance des données (issues d'expérimentations, de dires d'experts...), de leur traitement et de leur capitalisation pour produire des références.

En lien avec le module M5, l'expérimentation peut être mise en place par les agriculteurs ou les groupes d'agriculteurs ou bien venir valider des résultats empiriques pour produire de la connaissance située.

### **Présentation adaptée de résultats**

Cet item recouvre la sélection des informations et leur adaptation au contexte et nourrit l'item suivant : « Formulation de conseils visant à éclairer une prise de décision dans un contexte de transition agroécologique ». Un lien peut être fait avec le module M5 : les données produites en expérimentation pouvant alimenter la présentation adaptée de résultats.

La multiperformance et la résilience des systèmes sont des fils rouges de la communication dans le contexte de changement.

Une phase d'observation et de récolte d'information en vue de réaliser une analyse de situation outillée est nécessaire avant une mise en œuvre concrète de la présentation de résultats par les apprenants.

La présentation adaptée de résultats comprend :

- la participation de l'apprenant à la production de références situées et la réflexion sur leur domaine de validité,
- la prise en compte du public cible,
- la diffusion d'un message adapté et en adéquation avec la finalité, ce qui comprend le canal et le mode de diffusion choisis (ex : questionnaires ou enquêtes déclencheurs de discussion en plénière, réseaux sociaux...),
- la mise en valeur des résultats d'essais ou d'expérimentations (lien avec la capacité C51 et C52),
- la réalisation de supports communicables (utilisation de logiciels de PAO, PréAO, création vidéo...).

### **Formulation de conseils visant à éclairer une prise de décision dans un contexte de transition agroécologique**

Eclairer une prise de décision dans un contexte de transition agroécologique amène au changement. Accompagner ce changement, c'est faire passer un individu ou un collectif d'un état A à un état B. Ceci implique un processus d'appropriation et d'adhésion qui vient interroger les valeurs et les finalités. A ce titre, il mobilise les controverses. L'apprenant doit être capable de faire le point sur ledit B qui peut être connu et voulu, inconnu et voulu, inconnu et non voulu, connu et non voulu par l'individu ou le collectif accompagné.

#### **Notion de conseils**

La diversité du conseil en agriculture peut être une entrée intéressante pour montrer l'évolution de cette activité et des attentes des agriculteurs. La réflexion vise à mettre en évidence le positionnement du BTSa dans le processus de changement (lien à C2.2). Différents types de conseils (collectif, individuel,

spécialisé, généraliste, stratégique (trajectoire), à froid annuel (prévisionnel), spécifique à chaud (adaptation), issus de la mutualisation...) sont abordés en lien avec leur finalité. Leur pertinence est interrogée dans le cadre d'un processus d'accompagnement en situation de transition agroécologique. Un conseil pertinent met en cohérence les objectifs de l'exploitant et les enjeux du territoire et les plans d'action plus généraux. Il implique une démarche de diagnostic maîtrisée à différentes échelles et prend en compte l'incertitude liée à transition agroécologique. Il répond aux besoins de celui qui prend les décisions. Ces conseils pertinents sont de nature technique et constituent pour le décideur un appui technique dans sa prise de décision.

Ainsi, pour pouvoir aider un producteur ou un collectif de producteurs dans sa réflexion et dans ses choix, le technicien conseiller tantôt passeur, médiateur, facilitateur, porteur de compétences techniques de proximité :

- aide les décideurs à formuler leurs besoins ;
- recherche avec eux les solutions adaptées à leurs préoccupations en valorisant les compétences de chacun ;
- identifie les déterminants de la prise de décision en situation de transition agroécologique,
- expertise des facteurs internes et externes à l'exploitation facilitant ou freinant cette transition.

La place du BTSA en qualité de conseiller fait l'objet d'une réflexion qui vise à le positionner au plus près du producteur ou d'un collectif qu'il accompagne au sens défini par le Petit Robert, dictionnaire de la langue française, 2004 : « Se joindre à quelqu'un pour aller où il va, en même temps que lui ; conduire, escorter, guider, mener ». Le verbe accompagner est composé de ac, préfixe latin qui veut dire rapprochement proximité, de cum : « avec » et panis : « pain » ce qui veut dire « qui mange son pain avec ».

La notion de mandat est questionnée (mandat que je me donne, que me donne mon employeur, que me donnent mes pairs, que me donne le financeur, que me donne l'agriculteur ou le collectif...) afin d'adapter et de crédibiliser le discours tenu par le technicien conseiller.

Dans son activité d'aide à la prise de décision, l'apprenant doit donc intégrer les éléments acquis sur le processus de prise de décision. Il doit également être conscient que le changement ne vient que si le professionnel questionne ses pratiques ce qui vient interroger :

- la façon dont on positionne un acte professionnel,
- le changement de valeurs qu'impliquent les transitions et comment on l'appréhende et accompagne.

L'apprenant doit intégrer que la réussite de son action d'accompagnement est liée au phasage des visions entre acteurs c'est-à-dire qu'il doit cesser de se projeter dans le système de chaque agriculteur, de projeter ses représentations ou de raisonner avec ses propres valeurs et normes professionnelles. Les agriculteurs accompagnés doivent au contraire faire émerger ensemble les connaissances et compétences dont ils ont besoin pour avancer. Le technicien va aider chaque agriculteur dans son propre cheminement et non pas lui apporter des réponses extérieures aux questionnements qui l'ont amené à s'engager dans une dynamique de changement ; l'attendu n'est pas de produire un service prescrit mais d'agir sur les conceptions par des explicitations, des questionnements et une co-construction de réponse sur mesure.

### **Faire émerger les valeurs et normes professionnelles des accompagnés**

Pour qu'un individu ou un collectif s'engage dans un changement, il faut que ça lui paraisse acceptable par rapport au système de valeurs qui sont les siennes. Ainsi, co-construire dans un premier temps des arbres exhaustifs de réponses techniques possibles face à un problème pour, dans un second temps repérer ce qui est exploré ou pas peut constituer une situation d'apprentissage intéressante. L'outil GECCO peut constituer une ressource pertinente pour construire des arbres exhaustifs.

Tester auprès d'un autre groupe un arbre recensant les réponses explorées par un groupe peut aussi constituer une situation d'apprentissage intéressante.

Le traçage, méthode qui consiste à faire écrire aux agriculteurs ce qu'ils prévoient de faire puis à faire un bilan en année N+1 par rapport à cet écrit est applicable pour faire exprimer aux agriculteurs les attentes, leurs satisfactions, leurs insatisfactions. Par cette méthode, le BTSA va pouvoir recueillir les valeurs et les normes professionnelles d'un agriculteur, ses indicateurs de réussite, ce qu'il juge comme une erreur... Cette méthode est également mobilisable dans un collectif pour faire discuter les agriculteurs entre eux. Le BTSA recueille alors de l'information qu'il renvoie au groupe ou qu'il mobilise ultérieurement.

Les situations de travail et la mise en œuvre d'une « chronique du changement » (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01783987/document>) ou du triangle des mondes professionnels représentation mettant en relation les pratiques réalisées, les normes professionnelles (qu'est-ce qu'une belle parcelle ? une tâche bien faite ?...) et les valeurs (ce qui nous motive, ma vision de la vie...) (Pascal Béguin, CNRS) peuvent être des entrées intéressantes pour déclencher des échanges. Les échanges et analyses de pratiques peuvent aussi être des déclencheurs de questionnements et de cheminement.

D'autres méthodes sont possibles cf. <https://www.civam.org/experimenter-sur-les-fermes/transae/> rubrique s'outiller pour accompagner.

Ces situations permettent de prendre conscience que les réponses sont « sur-mesure » et que les déterminants et solutions acceptables sont différents d'un groupe à un autre et de fait que le conseil doit être situé.

Une démarche d'évaluation (lien à C4.4., C7.2) peut être pertinente pour formuler une aide à la prise de décision car elle permet à l'agriculteur et au technicien conseil, après avoir bien cerné l'objet de l'évaluation, de :

- mettre en lumière les éventuels écarts entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé ;
- repérer les attendus de chacun au travers des indicateurs choisis et priorisés ;
- comprendre comment et pourquoi l'action fonctionne, ce qu'elle produit, que l'action ait été mise en place récemment ou depuis longtemps ;
- faire émerger les éventuels besoins d'ajustements et définir les moyens pour les réaliser ;
- prendre du recul par rapport à l'action et à ses pratiques, se poser des questions sur ce qui est fait (action, déroulement, effets) ;
- d'aider *in fine* le décideur à faire des choix éclairés.

En outre, mettre en place une démarche d'évaluation dépasse la relation agriculteur/technicien conseiller car elle permet aussi de :

- produire de la connaissance et rendre des comptes sur l'action aux financeurs et aux bénéficiaires ;
- éclairer le décideur sur les choix à effectuer dans le cadre du pilotage du projet ;
- produire du changement en vue d'améliorer l'action et ainsi contribuer à faire progresser collectivement les acteurs ;
- permettre un débat avec tous les acteurs et les redynamiser ;
- rapprocher les acteurs et raviver les liens entre partenaires ;
- renforcer les compétences des acteurs et ainsi les accompagner dans le changement ;
- valoriser éventuellement l'action auprès de tous les acteurs, dont les financeurs.

et *in fine* à sélectionner et à co-construire avec les parties prenantes des indicateurs en accord avec les orientations du plan d'action et à même d'évaluer le système attendu en intégrant les attentes de chacun (compromis compris et accepté par les parties prenantes)

## Dimension humaine du changement technique

Cet item d'ouverture sur d'autres dimensions que la dimension technique du changement fait la synthèse du module 8. Il renvoie sur :

- les finalités du changement,
- le besoin d'accompagnement en situation de transition agroécologique,
- le dosage entre accompagnement collectif, animation collective et accompagnement individuel,
- les verrouillages ou les freins technologiques ou socio-techniques (au sens décrit par JM Meynard, INRAe) amont et aval mais également au niveau des agriculteurs (acceptabilité de la prise de risque, crainte de l'échec, peur du changement, difficulté à désapprendre ou à se départir de ce qu'on sait, changement nécessaire de repères, reconquête de l'autonomie décisionnaire...),
- les obstacles organisationnels, cognitifs et culturels, économiques et de marché,
- ce qui rassemble un collectif ,
- les variants au sein d'un groupe,
- le collectif vu comme une communauté apprenante,
- les préalables à l'adoption d'une innovation technique,
- l'innovation et la traque à l'innovation,
- la place de l'innovation ouverte en agriculture,
- la place de chacun des acteurs (dont le BTSA ACD) dans le processus de changement,

et ouvre sur la dimension humaine des systèmes techniques.

Cette dimension humaine est importante à prendre en compte dans l'accompagnement du changement.

A ce titre, elle fait partie de la formation mais n'est pas exigible en évaluation.