MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE L'ALIMENTATION
*Liberté
Égalité
Fraternité*

Analyse

Centre d'études
et de prospective

Nº 150 - Juin 2020

Le conseil stratégique aux agriculteurs : outils, pratiques et perspectives

Depuis une vingtaine d'années, différents organismes de conseil agricole ont développé des méthodes d'accompagnement dit « stratégique ». Privilégiant un dialogue avec le producteur sur les grandes orientations de son exploitation, ces démarches globales se démarquent des formes habituelles de conseil technique, focalisées sur un sujet spécifique. Dans ce contexte, le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation a souhaité commander une étude[1], pour mieux connaître les outils et méthodes de ce « conseil stratégique », en particulier comme appui à la transition agro-écologique. Cette note présente les principaux enseignements de ce travail[2].

Mettre en œuvre des pratiques plus écologiques représente une mutation importante pour les systèmes de production agricole. De nombreux travaux suggèrent qu'une telle transition demande un accompagnement sur mesure, bien différent du conseil technique standardisé, descendant et de court terme, du type « un problème, une solution ». Espéré ou redouté, ce passage à une organisation nouvelle suscite un véritable changement de monde professionnel[3], les objectifs du producteur et ses connaissances évoluant chemin faisant. De plus, les méthodes de transfert direct ne suffisent pas car « la valorisation de processus écologiques pour imaginer des solutions adaptées aux agroécosystèmes locaux requiert la combinaison de connaissances pratiques (tirées de l'expérience) et scientifiques »[4].

Depuis une vingtaine d'années, le conseil et l'accompagnement stratégiques, jusqu'alors développés dans des réseaux minoritaires et plutôt alternatifs, ont été investis par les organismes de formation et les organisations professionnelles agricoles. Aujourd'hui, ceux-ci y voient un levier pour recomposer leur offre de services et répondre à plusieurs défis : performance globale de l'entreprise agricole[5], transition vers l'agro-écologie, séparation entre conseil et vente de produits phytosanitaires. Pour les pouvoirs publics, le déploiement d'un conseil adapté à la transition agro-écologique est aussi un enjeu fort. Dès 2013, le rapport Guillou soulignait son importance et posait la question de la certification des compétences des agents et des organisations le proposant[6]. C'est la raison pour laquelle le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation (MAA) a éprouvé le besoin de commander une étude, pour faire un état des lieux du conseil stratégique dans l'agriculture française. Réalisée courant 2018, celle-ci montre que le conseil stratégique développé par de nombreuses organisations, demeure peu déployé sur le terrain, mais aussi que des leviers internes à ces organismes, ou relevant de l'action publique, peuvent être activés pour favoriser son développement.

Cette note en présente les principaux enseignements. La première partie décrit les différents formats de conseil aux agriculteurs. La suivante offre un panorama des outils d'accompagnement stratégique mis au point dans les différentes organisations concernées. Enfin, la troisième partie s'interroge sur les conditions de son développement : formation, gestion des compétences et management.

1. Gagneur C.-A., Thiery O., 2018, *Étude sur les conditions de déploiement d'un accompagnement stratégique vers une agriculture à bas niveau d'intrants,* décembre, commandée par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation : https://agriculture.gouv.fr/etude-sur-les-conditions-de-deploiement-dun-accompagnement-strategique-vers-une-agriculture-bas

2. Nous tenons à remercier Florent Bidaud et Bruno Hérault, du Centre d'études et de prospective du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, pour leurs relectures successives de cette note et leurs contributions importantes à l'élaboration de sa version finale.

3. Par exemple, sur la mise en place de systèmes d'élevage autonomes, voir Coquil X. *et al.*, 2014, « Transition to self-sufficient mixed crop–dairy farming systems », *Renewable Agriculture and Food Systems*, 29, pp.195-205.

4. Brives H., Riousset P., de Tourdonnet S. , 2015, « Quelles modalités de conseil pour l'accompagnement vers des pratiques agricoles plus écologiques ? », dans Compagnone C., Goulet F., Labarthe P. (dirs.), *Conseil privé en agriculture. Acteurs, pratiques et marché,* Quæ.

5. Capitaine M. *et al.*, 2016, *Agricultures en mouvement. Innovations stratégiques et performance globale,* Quæ.

6. Guillou M., 2013, *Le projet agro-écologique. Vers des agricultures doublement performantes pour concilier compétitivité et respect de l'environnement,* Agreenium, fiche 8, p.132.

1 - Deux styles d'accompagnement contrastés

Pour analyser les formes et contenus du conseil stratégique, une soixantaine d'entretiens approfondis ont été réalisés au premier semestre 2018. Ils portaient sur la manière dont les organismes de conseil, à différents niveaux (« têtes de réseaux », conseillers de terrain et chargés de mission, formateurs et spécialistes de la certification de compétences), envisageaient leurs liens avec une agriculture plus écologique. Le guide d'interview comportait quatre parties : définition et grandes modalités du conseil stratégique ; cadre de travail interne et externe des conseillers délivrant ce conseil ; formation et développement professionnel des conseillers ; outils de politique publique. L'échantillon combinait plusieurs critères de sélection : présence de la personne sur le terrain, indices d'une réflexion sur des formes de conseil stratégique, contribution à la formation des conseillers, etc.

En France, la mise en place d'un appareil de R&D chargé de produire des modèles et des « références » agronomiques et technico-économiques (Inra et instituts techniques par filière) a été un facteur clé de la modernisation industrielle de l'agriculture. Le développement d'un vaste système de conseil agricole a joué le même rôle.

Dans la longue chaîne de production de connaissances et de pratiques, partant des centres de recherche scientifique publics et privés et aboutissant dans les exploitations agricoles, les problèmes rencontrés par les agriculteurs sont segmentés et traités de façon cloisonnée et disciplinaire. Ainsi, les domaines agronomique, économique, juridique, fiscal ou d'organisation du travail ont été séparés et répartis entre des experts, des organisations et des dispositifs différents. voire des organisations différentes. Le conseil agricole se résume donc souvent à des approches segmentées du type « un problème élémentaire - une solution standardisée ». Dans le cas du conseil technique fourni par les entreprises commercialisant des intrants phytosanitaires, la logique est similaire : « un problème-un produit », chaque solution étant élaborée par des centres de recherche et d'expérimentation dédiés, éventuellement adaptée à l'échelon territorial, mais dans tous les cas mise en œuvre telle quelle – ou presque –, par l'agriculteur.

À la différence de ces approches thématiques, de court terme et descendantes, des expériences minoritaires de conseil global, sur des échelles temporelles plus longues et impliquant plus fortement l'agriculteur, ont toujours existé. Elles ont connu un nouveau souffle à partir du début des années 2000, influencées par l'essor des pratiques de conseil stratégique et de *coaching* dans d'autres secteurs d'activité[7]. Opérant à l'échelle de l'exploitation, ces démarches y relocalisent les processus de conception et de régulation du travail. Toutes visent à clarifier les objectifs et à intégrer divers éléments dans une approche globale de l'exploitation destinée à soutenir les décisions de l'agriculteur. Elles cherchent à renforcer sa capacité de pilotage d'un système complexe confronté à des aléas et des incertitudes (aspects économiques, gestionnaires, agronomiques, organisation humaine et matérielle du travail etc.).

Deux formes idéal-typiques du conseil agricole se dégagent donc (tableau 1). Elles répondent à des besoins différents et sont complémentaires, y compris au même moment et pour un même agriculteur. S'engager dans un processus de reconception stratégique de son exploitation n'exclut pas le besoin d'un conseil tactique, pour être informé sur un point technique, bénéficier rapidement d'une expertise perçue comme utile et concrète ou acquérir des connaissances agro-écologiques récentes.

Tableau 1 – **Deux styles d'accompagnement contrastés**

	Conseil tactique et descendant	Conseil stratégique et participatif
Objectifs mis en avant	Intensification productive à court terme.	Recherche de stabilité structurelle face aux perturbations du système productif.
Place du contexte local	Conditions locales (sol, matériel végétal, intrants, etc.) réduites à des propriétés contextuelles élémentaires devant correspondre à une planification exogène spécifique (répliquer au champ les conditions idéales de l'expérimentation).	« Tirer parti » de l'environnement et des circonstances (en particulier les interactions locales et « régulations écosystémiques » possibles), place positive donnée à l'imprévu et à la surprise (exploration, découverte).
Agriculteur	Acquisition de connaissances externes (itinéraires techniques, intrants, matériel, réglementation). Application des solutions associées.	Co-production des connaissances et pratiques. Prise de décision éclairée sur les modalités et risques de production.
Logique du conseil	Conseil « tactique », top down : transfert de solutions conformes à un itinéraire technique de production.	Conseil « stratégique » basé sur la co-construction bottom-up de solutions sur mesure ajustées au projet particulier de l'agriculteur.

Source : auteurs, contribution originale

2. Une large palette d'outils et de pratiques, mais un faible déploiement sur le terrain

Les modalités d'intervention des conseillers auprès des agriculteurs varient, allant d'une prestation ponctuelle attachée à une décision proche (« diagnostic »), à un accompagnement dans la durée, en groupe ou individuellement[8] (figure 1). Les outils sont conçus pour être mobilisés à différents moments de la vie de l'exploitant et de son exploitation : installation, préparation de la transmission, départ ou décès d'un associé ou du conjoint, évolution des marchés, réorientation vers l'agro-écologie ou des itinéraires techniques bas niveaux d'intrants, etc.

Les entrées thématiques des diagnostics, l'importance inégale des aspects agro-écologiques, les méthodes d'analyse et les modalités de construction des indicateurs reflètent les positionnements et savoir-faire des différents réseaux au sein desquels ces outils ont été développés. Même quand ces méthodes ne sont pas orientées spécifiquement vers une démarche agro-écologique, elles peuvent servir à étayer une transition de type écologique.

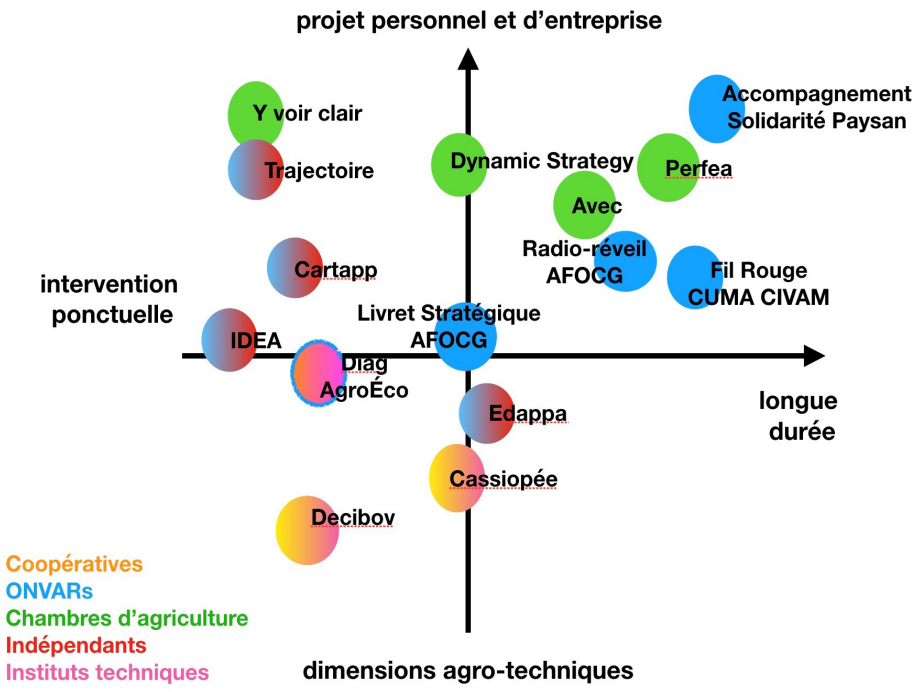
Parmi les outils développés par les chambres d'agriculture, certains s'appuient sur des techniques d'entretiens exploratoires. D'autres permettent l'élaboration de plans d'action, de supports de pilotage pour l'agriculteur, ou bien encore la conception d'une stratégie dynamique au fil du temps. Ils peuvent être utilisés avec un groupe d'agriculteurs ou pour un conseil individualisé. Leur mise en œuvre peut être brève ou s'étaler sur une période longue. Ces outils participent d'une démarche de conseil global à différentes étapes : identification du projet d'entreprise et personnel, détermination des objectifs, analyse de la situation de l'exploitation à l'aide d'un diagramme AFOM (atouts, faiblesses, opportunités, menaces), planification des grandes lignes d'action, etc.

Dans le réseau coopératif, le logiciel DECIBOV, développé par l'Institut de l'élevage et la chambre d'agriculture de Bretagne, vise

7. Par exemple, dans le secteur des services aux entreprises, une offre de *coaching* s'est structurée autour des réorganisations rendues nécessaires par le déploiement d'internet et la transition digitale. Dans le secteur de la formation, le conseil en évolution professionnelle et la lutte contre le décrochage scolaire font aujourd'hui l'objet de certifications.

8. Faure G., Toillier A., Chia E., 2018, « Penser et organiser l'accompagnement de l'innovation collective dans l'agriculture », dans Faure G. *et al.* (dirs.), *Innovation et développement dans les systèmes agricoles et alimentaires*, Quæ.

Figure 1 - **Les guides méthodologiques analysés dans l'étude**



Source : auteurs, contribution originale

l'accompagnement de projets d'ateliers bovins. AgTip[9] et Terres Inovia utilisent CASSIOPEE® Performance[10], un outil de diagnostic d'exploitation individuelle fournissant des indicateurs de performance économique, environnementale et sociale. Ces indicateurs servent ensuite au conseiller pour proposer des voies d'amélioration et élaborer un plan d'action avec l'agriculteur. La FNCUMA (Fédération nationale des coopératives d'utilisation de matériel agricole), avec les CIVAM (Centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural), des GAB (Groupements d'agriculteurs bio) et des GEDA (Groupes de développement agricole), développent des outils d'animation de groupes d'agriculteurs et de gestion des trajectoires de changement : différenciation des niveaux de risque tactique ou stratégique, évaluation du travail de groupe[11]. Enfin DiagAgroÉco, développé par le MAA et l'Association de coordination technique agricole (ACTA), est un outil de diagnostic agro-écologique incluant des dimensions économiques et financières.

En dépit de cette floraison d'outils, les démarches stratégiques restent minoritaires dans le paysage du conseil. Elles sont peu sollicitées par les agriculteurs, sinon à des moments de reformulation du projet d'exploitation, et sont le plus souvent mobilisées dans le cadre d'une relation individuelle plutôt que dans un groupe[12].

Dans les chambres d'agriculture par exemple, en 2018, le conseil stratégique n'était déployé que localement, à l'initiative de personnes engagées dans la thématique et appuyées, de manière variable, par leurs directions et élus. Malgré un intérêt pour la démarche « Dynamic Strategy », ce type de conseil restait essentiellement porté par des conseillers de gestion assez isolés et ayant d'autres obligations de service. Dans les coopératives, des outils comme CASSIOPÉE Performance® étaient encore en phase de test en 2018.

En revanche, l'étude montre que les fonctions d'accompagnement et de conseil stratégique étaient plus développées en 2018 par les ONVARs (Organismes nationaux à vocation agricole et rurale). Des collaborations fructueuses existent entre des ONVARs et la recherche publique, autour de dispositifs collaboratifs et dans le cadre de projets territoriaux de développement économique (Groupements d'intérêt économique et environnemental (GIEE), projets de relocalisation alimentaire, etc.). L'activité de plusieurs de ces réseaux relève essentiellement de l'accompagnement stratégique – souvent en lien avec l'agriculture à bas niveau d'intrants –, et pas du conseil thématique habituel.

Le déploiement des pratiques de conseil stratégique était également assez avancé dans le réseau Cerfrance, entre autres grâce à son bon étayage organisationnel et managérial : conseillers stratégiques bien identifiés et non isolés, coordination entre conseillers tactiques et stratégiques *via* une démarche qualité, mandats et programmes d'activités réalistes de la part d'un management conscient de la nécessité d'une autonomie dans la relation avec les agriculteurs, évaluation des conseillers qui intègre cette dimension relationnelle, formation des managers, autonomie locale des structures, appui par le *back office*, conseillers réunis en « groupes de pairs », etc. L'enquête n'a cependant pas permis de recueillir d'informations précises sur les profils des agriculteurs accompagnés ou sur l'attention réelle portée aux problématiques agronomiques.

Au total, on voit qu'à quelques exceptions près, les expériences de conseil stratégique restaient cantonnées à l'échelle « artisanale ». Comment expliquer ce faible déploiement, ainsi que la trop rare articulation avec l'accompagnement agro-écologique plus « tactique » ? Nos enquêtes de terrain permettent d'avancer plusieurs éléments de réponse.

3. Formation et management : deux pistes pour le déploiement du conseil stratégique

La diffusion du conseil stratégique nécessite de modifier la relation de service avec les agriculteurs, tout comme l'organisation du travail à l'intérieur des réseaux. De nombreux obstacles s'y opposent, liés à la gestion des compétences, à la formation et au management, ce qui amène à réfléchir aux transformations individuelles et collectives susceptibles de contribuer à dépasser ces blocages.

Des leviers au niveau de l'activité individuelle des conseillers

L'activité des conseillers combine des compétences techniques et psycho-sociales dont les définitions et périmètres varient selon les organismes. Pour les cabinets de Cerfrance, les compétences techniques de référence sont avant tout en gestion, finance et fiscalité. Pour le négoce et les coopératives, elles recouvrent aussi des connaissances sur les débouchés, les stratégies de filière et la valorisation économique des productions. Les autres organismes ont tendance à mettre l'agronomie au premier plan, mais avec des variantes liées à leurs positionnements. S'agissant des compétences psycho-sociales, la capacité à co-produire des connaissances et la co-construction du conseil sont de plus en plus affirmées, mais l'accompagnement des changements mettant en cause les choix personnels de l'agriculteur est souvent un défi

9. *Joint-venture* créée par Agrosolutions et Arvalis-Institut du végétal.
10. Voir : http://www.agtip.com/cassiopeer-performance
11. CAPVERT, 2016, *Vivre et accompagner la transition agro-écologique en collectif. Éléments d'analyse, expériences et outils issus du projet CAPVERT*, 63 p.
12. Buteau A., 2017, *Bilan et perspectives des activités de conseil stratégique pour l'élevage bovin viande en France*, Montpellier SupAgro - Institut de l'élevage.

pour les conseillers.

L'exigence de construction explicite d'un diagnostic plaide pour une vision technique transversale. Ainsi, le conseil agronomique stratégique intègre les enjeux financiers, tandis que le conseil financier cherche, de son côté, à intégrer les explications techniques à sa compréhension de la rentabilité productive. On observe ainsi une tendance à l'élargissement des domaines couverts par un organisme ou un réseau, au-delà du périmètre ayant assuré son développement historique. Cette extension des registres d'intervention va de pair avec une privatisation et une marchandisation des services de conseil. De nouveaux acteurs, extérieurs au monde agricole, pourraient même à l'avenir se risquer dans le champ du conseil stratégique. Sur un autre plan, le développement d'outils d'aide à la décision (OAD) reposant sur la multiplication de capteurs ou d'objets connectés et un traitement de données massives, est un facteur de renouvellement, non abordé dans l'étude.

La plupart des interlocuteurs rencontrés pendant l'étude ont souligné la difficulté de recruter ou former des agents maitrisant l'ensemble de ces champs de compétences. En effet, la formation initiale des conseillers en poste et leurs contextes de travail favorisent les approches thématiques. La nouvelle approche globale de l'exploitation ramène avec elle l'approche systémique de la complexité qui avait été évacuée pendant de nombreuses décennies. Changer d'échelle en passant de la parcelle au système d'exploitation, saisir la réalité agro-écologique locale dans la perspective d'une activité entrepreneuriale, réintroduire une observation des propriétés du vivant parfois contre-intuitives et inaccessibles à l'expérience directe : tout cela peut constituer un défi pour les conseillers.

Des leviers au niveau des organisations de conseil agricole

Au niveau organisationnel, le conseil stratégique rompt avec la logique, traditionnelle, tendant à ne mettre en avant que des préconisations validées et appuyées sur des références. Il modifie les cadres de pensée et d'action antérieurs, mais aussi les règles qu'on se donne pour les construire. En effet, le fonctionnement habituel des organismes de conseil agricole repose presque toujours sur une prescription précise des missions dévolues à un conseiller : son mandat[13] . Thème et types d'interventions possibles y sont clairement encadrés. Certes, en pratique, les conseillers réaménagent ce mandat pour s'ajuster aux situations rencontrées[14] , avec une autonomie variable selon les institutions. La difficulté est alors de trouver un équilibre entre le régime de liberté et d'autonomie nécessaire à la relation de conseil stratégique, d'une part, et le cadrage imposé par la relation de conseil d'autre part. Cet équilibre dépend de la relation entre le conseiller stratégique et son organisation, mais aussi de la relation avec le ou les agriculteurs. Le déploiement à grande échelle de fonctions de conseil stratégique ne peut faire l'économie d'une remise à plat des mandats donnés aux conseillers, et de la manière dont ils sont traduits en cadres relationnels et contractuels explicites avec les exploitants.

En outre, le conseil stratégique doit être préparé en dehors de la présence du bénéficiaire du service : c'est le travail de *back office*. La multiplicité des domaines concernés, leur complexité et la nécessité de réfléchir à une échelle fine amènent alors les conseillers à travailler en réseau, au sein de leur organisation, mais aussi en lien avec d'autres acteurs du secteur agricole et des territoires. Or, les organisations du travail sont encore largement cloisonnées et le management, vertical, « en tuyaux d'orgue ». Ainsi, plusieurs personnes interviewées ont souligné que le déploiement du conseil stratégique se heurte aux habitudes de *reporting* et de pilotage strictement internes aux organisations.

*

Aujourd'hui, les contours et les méthodes de l'accompagnement stratégique ne font pas encore consensus dans les organismes de conseil. Ils continuent à évoluer et un travail important sur la formation aux compétences de conseil stratégique demeure nécessaire. La période actuelle peut donc être vue comme une phase de création d'une culture professionnelle, d'outils et d'invention de nouvelles modalités organisationnelles. Les expériences réussies ont pour point commun d'avoir bénéficié *a minima* d'une indifférence bienveillante, et au mieux d'un soutien actif de la part des directions et de l'encadrement des organisations concernées. La certification de ces organisations et des compétences des conseillers, piste évoquée par le rapport Guillou[15] , mais aussi par le cahier des charges de l'étude, semble prématurée, malgré des avancées notables en 2019 : intégration de l'agro-écologie dans les outils stratégiques des conseillers Cerfrance[16] ; inscription de la formation Cassiopée en tête du catalogue de formations d'ARVALIS ; utilisation du diagnostic DiagAgroEco en coopératives[17] ; proposition d'un « conseil stratégique en lien avec le projet d'entreprise sur la base d'un audit individuel » à l'horizon 2023, dans le réseau des chambres d'agriculture[18].

De nombreux acteurs déplorent toujours la tendance à l'émiettement du conseil en sous-domaines non connectés, induisant des incohérences, une moindre efficacité et une moindre attractivité. En fournissant le « liant » nécessaire à une offre de conseil au service des entreprises agricoles et de la transition agro-écologique, le conseil stratégique est un ressort de modernisation de l'ensemble du secteur du conseil agricole. Si ce déploiement a été contrarié par les modalités de formation des conseillers et par les routines organisationnelles du conseil classique, la situation pourrait évoluer avec la mise en place, dans le cadre de la séparation de la vente de produits phytopharmaceutiques et du conseil, d'un nouveau dispositif de conseil stratégique orienté vers la réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires. Procédant d'une logique différente de celles examinées dans cette note, celui-ci pourrait peut-être servir de catalyseur à l'évolution souhaitée par les promoteurs du conseil stratégique depuis bientôt deux décennies.

Charles-Antoine Gagneur
Consultant et chercheur associé
à l'unité de recherche FAP
(Formation et apprentissages professionnels)
AGROSUP Dijon
Olivier Thiery
Consultant en sociologie de l'innovation

13. Pour une analyse sociologique du « mandat professionnel », voir Hughes E., 1996, « Licence et mandat », dans *Le regard sociologique*, Éditions de l'EHESS, pp. 99-106.
14. Sur la dialectique entre « tâche prescrite » et « tâche redéfinie », voir Leplat J., 2011, *Mélanges ergonomiques. Activité, compétence, erreur*, Octarès.
15. Guillou M., 2013, *op.cit.*
16. Présentation par un conseiller lors du colloque « Poll Diff Eau » à Lille en décembre 2019.
17. Coop de France, 2019, *Coopératives et transition agro-écologique. Agir, animer, valoriser*, p. 8.
18. APCA, 2019, « Projet stratégique des chambres d'agriculture 2019-2025 », p. 4.

Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation
Secrétariat Général
Service de la statistique et de la prospective
Centre d'études et de prospective
3 rue Barbet de Jouy
75349 PARIS 07 SP
Sites Internet : www.agreste.agriculture.gouv.fr
www.agriculture.gouv.fr

Directrice de la publication : Corinne Prost

Rédacteur en chef : Bruno Hérault
Mel : bruno.herault@agriculture.gouv.fr
Tél. : 01 49 55 85 75

Composition : SSP
Dépôt légal : À parution © 2020