

Charles-Antoine Gagneur
Olivier Thiery

**Etude sur les conditions de déploiement
d'un accompagnement stratégique
vers une agriculture à bas niveau d'intrants**

Rapport final - Décembre 2018

Etude commandée par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, et financée par le programme 215. Ce document n'engage que ses auteurs et ne constitue pas nécessairement le point de vue du MAA. Marché n° SSP-DGPE-2017-056

Présentation de l'étude	3
1.Contexte et problématisation de l'étude	4
1.1. Un système d'appui complexe et organisé	4
1.2. Le conseil stratégique, une approche globale de l'exploitation	4
1.3. Conseil stratégique et controverses environnementales	5
1.4. Agro-écologie et conseil stratégique : plus qu'une concomitance ?	6
1.5.Le conseil stratégique, d'autres compétences de conseil ?	6
1.6.Conseil stratégique et débat public	7
2.Méthodologie	8
2.1.Acteurs du conseil stratégique et échantillonnage	8
2.2. Méthode d'enquête	13
2.3. Limites méthodologiques de l'étude	13
3.Enquête : Définitions et pratiques actuelles de conseil stratégique	15
3.1. Objectifs de cette partie et articulation entre les trois parties de l'étude	15
3.2. Repère : quels organismes proposent un conseil stratégique ?	16
3.3. Repère : quel est le travail d'un conseiller agricole ?	19
3.4. Le conseil stratégique : une définition issue des entretiens	20
3.5. Outils et autres pratiques professionnelles de conseil stratégique à l'heure actuelle	25
3.6. Le conseil stratégique dans les organisations : des pratiques au déploiement	49
4. Pratiques actuelles et déploiement : analyse globale	68
4.1. Proposition d'une définition du « conseil stratégique »	68
4.2. Confrontation avec les qualifications habituelles des formes de conseil agricole	73
4.3. Qu'en retenir pour le déploiement du conseil stratégique ?	81
5.Compétences, formation et certification	84
5.1. Quelles compétences pour le conseil stratégique ?	84
5.2. Compétences et formation pour déployer le conseil stratégique	98
5.3. Un cadrage national fédérateur pour encadrer le déploiement du conseil stratégique ?	110
6.Les résultats et conclusions de l'étude en une page	120
Bibliographie indicative	121

Présentation de l'étude

Cette étude propose des repères pour comprendre les conditions de déploiement d'un accompagnement stratégique des agriculteurs, en accordant une attention particulière aux compétences des conseillers participant à cet accompagnement stratégique et à la contribution du conseil stratégique à la généralisation d'une agriculture économe en intrants.

Nous avons enquêté sur la manière dont les nombreux organismes de conseil et de développement agricole définissent actuellement le conseil stratégique et envisagent le lien entre ce dernier et le développement d'une agriculture plus économe en intrants. Nous avons aussi cherché à comprendre les moyens qu'ils se donnent, ou envisagent de se donner, pour soutenir le développement professionnel des agents le pratiquant.

Le rapport est structuré en trois parties. La première rend compte des principaux résultats de l'enquête afin d'identifier les pratiques de conseil remplissant des fonctions d'accompagnement stratégique, et le déploiement de ces dernières, au sein des divers organismes qui les mettent en œuvre. La deuxième partie propose une analyse globale des données de l'étude, permettant de mieux cerner ce qu'est le conseil stratégique, et quelles sont les conditions de son déploiement. La troisième partie est focalisée sur les compétences individuelles et organisationnelles nécessaires pour produire un accompagnement stratégique des agriculteurs ; elle examine les dispositifs actuels de formation permettant de construire ou de renforcer de telles compétences, et interroge l'opportunité d'un cadrage national fédérateur.

1. Contexte et problématisation de l'étude

1.1. Un système d'appui complexe et organisé

Le système de conseil agricole français s'est développé dans un mouvement d'industrialisation des pratiques agricoles et d'intensification de la production. Il s'est construit autour d'une chaîne de production de connaissances et de conception de pratiques partant des centres de recherche scientifiques publics et privés, et aboutissant dans les exploitations agricoles. Au sein de cette chaîne, les organisations de conseil constituent des organes de diffusion et d'adaptation locale de connaissances élaborées à distance de l'exploitation.

Pris dans une perspective d'intensification de la production au sein de filière, le décret 66-744 de 1966¹ a fixé le cadre, : « *la recherche et la formation initiale [restent] du ressort de la loi tandis que la profession agricole [assure] les missions de développement / conseil et formation continue* » (Vedel, 2006)². Cette division des tâches le long d'une chaîne institutionnelle se double d'une segmentation et d'une réduction des problèmes rencontrés par les agriculteurs, permettant ainsi leur traitement disciplinaire. Ainsi, les domaines agronomique, économique, juridique, fiscal ou d'organisation du travail ont été séparés et répartis au sein de l'appareil de conseil entre des personnes, des dispositifs, voire des organisations différentes.

Dans cette configuration, le conseil agricole a pu souvent se réduire à des approches du type « un problème élémentaire – une solution standardisée », cette solution étant élaborée par des centres de recherche dédiés, éventuellement adaptée à l'échelon régional ou micro-régional, et devant être mise en œuvre telle quelle, ou presque, par l'agriculteur, et ce même si d'autres approches plus globales, minoritaires, ont toujours existé au sein des organisations d'appui à l'agriculture.

1.2. Le conseil stratégique, une approche globale de l'exploitation

En rupture avec ces approches thématiques et descendantes, des expériences de conseil stratégique, global, émergent depuis quelques années au sein d'organismes de conseil en agriculture - numériquement les plus importants - qui ne le pratiquaient pas ou exceptionnellement : chambres d'agriculture, coopération, négoce. Ces approches sont apparues dans un contexte d'instabilité croissante de l'activité agricole et de montée de la perception des risques économiques et / ou agronomiques. Très diverses, ces démarches sont à l'origine inspirées par les pratiques de conseil et de réflexion stratégique construites dans d'autres secteurs d'activité. Elles font l'objet d'un important travail de (ré-) élaboration dans et pour le domaine agricole.

¹ Décret n°66-744 du 4 octobre 1966 relatif au financement et à la mise en œuvre des programmes de développement agricole.

² Vedel in Rémy et *al.*, 2006.

Certaines ONVAR ont, *a contrario*, développé dès leur création des formes d'accompagnement qui mettent l'accent sur l'autonomie et la production par chaque acteur de ses propres cadres de travail : c'est même un choix fondateur du positionnement de certaines de ces organisations.

Au delà de variations d'objectifs et de méthodes entre les différentes démarches du conseil stratégique, toutes visent à clarifier les objectifs et le fonctionnement d'une exploitation en mobilisant une grande diversité d'éléments hétérogènes intégrés ensemble dans une même approche globale. Elles impliquent un agriculteur considéré comme chef d'entreprise, toujours décisionnaire et souvent exécutant, poursuivant ses objectifs propres et suivant plus ou moins le conseil donné (Capitaine et *al.*, 2016).

En travaillant à l'échelle de l'exploitation, ces démarches tendent à re-localiser au niveau de la ferme individuelle des processus de conception et de régulation du travail qui sont habituellement assurés ailleurs dans le système d'appui. Le conseil stratégique prend donc le contrepied du conseil diffusionniste segmenté évoqué plus haut.

L'introduction de fonctions de conseil stratégique dans des organisations qui ne le pratiquaient pas réactive en conséquence des questionnements particulièrement aigus, et représentatifs de ceux qui parcourent, bien au-delà du conseil, le monde agricole dans son ensemble : comment prendre en compte toutes les singularités locales pour être le plus efficient, résistant, résilient possible ? Quels sont les lieux les plus pertinents pour penser, organiser et réguler le travail agricole ? Le développement de fonctions de conseil stratégique dans les organisations agricoles condense de nombreux défis posés à l'agriculture française aujourd'hui, et à son système d'appui en particulier. Un déploiement à grande échelle de ces fonctions implique donc un fort potentiel de controverses.

1.3. Conseil stratégique et controverses environnementales

Ces processus se télescopent de surcroît avec d'autres tensions solidement installées depuis un quart de siècle. Ces dernières concernent les modalités et les finalités de l'activité agricole. Elles se cristallisent sur l'utilisation des intrants, et plus particulièrement des produits phytosanitaires utilisés pour la protection des cultures.

En effet, depuis plusieurs décennies, de nombreuses organisations de la société civile agricole ou non agricole portent une revendication d'invention et de généralisation de modes de production agricoles affranchis de la dépendance aux intrants (essentiellement agrochimiques). Ces revendications remettent en cause, parfois de manière radicale, les modes de production et de distribution industriels. Les arguments mis en avant dans le débat public sont multiples : externalités environnementales négatives (Aubertot et *al.*, 2005), risques pour la santé des agriculteurs, des fabricants, des distributeurs, des populations vivant à proximité des zones d'épandage et des consommateurs finaux de denrées agricoles (INSERM, 2013). Sur un plan plus technique, l'augmentation inexorable des résistances aux traitements (Aubertot et *al.*, 2005 ; Pingault et *al.*, 2009), conjuguée au ralentissement du rythme des découvertes de nouvelles familles de molécules actives, plaide aussi pour une réduction de la dépendance à l'agrochimie.

Pourtant, tant les itinéraires techniques appuyés sur des intrants d'une part, que leur conception distribuée d'autre part, ont fait la preuve d'une certaine efficacité pour sécuri-

ser et intensifier la production. Cette efficacité est soulignée par de nombreuses organisations professionnelles, qui ne souhaitent donc pas abandonner immédiatement et sans discussion ce modèle. Or les pratiques comme les connaissances nécessaires à la conception et à la mise en place d'une agriculture à bas niveau d'intrants maintenant cette efficacité restent encore très largement à construire.

1.4. Agro-écologie et conseil stratégique : plus qu'une concomitance ?

De multiples modalités de construction de connaissances pour une agriculture à bas niveau d'intrants coexistent. Certaines reprennent des modes « classiques » de production de connaissances et d'élaboration de pratiques, distribués dans le système de soutien à l'agriculture issu du cadre de 1966. L'originalité de la construction d'une agriculture à bas niveau d'intrants est de reconnaître aussi, voire de mettre en avant, une production de connaissances et de pratiques à un échelon plus local, retrouvant là une particularité des approches de conseil stratégique.

Mettre en place des pratiques agricoles à bas niveau d'intrants sur une exploitation représente souvent une rupture importante avec les pratiques antérieures. Passer de l'une à l'autre réclame donc souvent une reconception de nombreux aspects du système productif. Cette reconception est suffisamment difficile pour qu'un accompagnement stratégique des agriculteurs en transition vers l'agro-écologie semble nécessaire.

Mais le lien entre accompagnement stratégique et développement d'une agriculture agro-écologique à bas niveau d'intrants n'est pas consubstantiel. Venues des sciences de gestion et du management, les approches stratégiques visent à l'origine l'optimisation durable de l'efficacité et l'efficience des organisations, avec une définition d'abord économique de celles-ci ; les approches stratégiques ne sont donc pas intrinsèquement agro-écologiques. La rencontre entre le besoin d'accompagnement de la transformation des systèmes productifs et l'existence d'outils d'accompagnement stratégique travaillant aux mêmes échelles est une congruence, qui a suscité le développement de méthodes et d'outils spécifiques à l'agriculture.

Le conseil stratégique se retrouve donc de fait placé à l'intersection de deux controverses. L'une est de portée sociétale et concerne les modalités et finalités de l'agriculture, l'autre est de portée professionnelle et remet en discussion les modalités d'organisation et les fonctions dévolues à l'appareil d'appui à l'agriculture. Une grande diversité de positionnements de la contribution éventuelle du conseil stratégique à la transition agro-écologique est donc possible, et revendiquée par ses acteurs.

1.5. Le conseil stratégique, d'autres compétences de conseil ?

Par ses méthodes et son objet, le conseil stratégique semble donc sensiblement différent du conseil classique, et sujet à de fortes variations. Les compétences nécessaires pour produire un conseil classique sont assez bien connues et le système de formation s'est attaché depuis longtemps à les développer, depuis celles nécessaires à la production de références jusqu'à celles mobilisées dans la relation de service aux agriculteurs. Mais la plupart des expériences de mise en place de conseil stratégique insistent sur la spécifici-

té des compétences nécessaires pour conduire ce dernier, sans qu'apparaisse pour autant un consensus indiscutable sur ces compétences et la manière de les construire : la diversité de positionnements relatifs à la définition du conseil stratégique se retrouve dans la caractérisation des compétences nécessaires pour le conduire.

Clarifier ces questions pour éclairer la construction de l'action publique impose donc d'interroger la contribution d'un ensemble de pratiques sociales (pratiques de conseil, pratiques de construction et de développement des compétences de conseillers) constitutives du système d'appui au développement de l'agriculture. C'est l'objet de cette étude.

1.6. Conseil stratégique et débat public

Les entretiens conduits dans le cadre de l'enquête ont eu lieu lors du premier semestre de l'année 2018, entre les États Généraux de l'Alimentation et de l'Agriculture et la traduction de ces derniers dans la loi. La période a été marquée par l'annonce de l'ordonnance relative à la séparation des activités de vente et de conseil de produits phytosanitaires, puis par les débats législatifs autour du projet de loi *pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine et durable*, projet incluant à son article 15 l'habilitation concernant ces ordonnances.

Il nous faut souligner l'apparition d'une nouvelle acception du terme de « *conseil stratégique* » pendant le temps de réalisation de cette étude : celui d'un rendez-vous annuel ou pluri-annuel, obligatoire, visant à planifier les usages d'intrants de la future campagne de production, et à réfléchir à « *la façon dont une exploitation peut, au mieux, se protéger ou s'améliorer grâce aux PPP* » (Moreau, 2018). La présente étude a été lancée avant l'apparition de cette proposition au cours des débats, et donc initiée sur une acception différente du terme de « conseil stratégique ».

Les termes d'« accompagnement stratégique » ou de « conseil stratégique » co-existent dans la littérature et les discours des personnes que nous avons rencontrés, avec une forte fluctuation de la définition tant de leurs acceptions que de leurs relations. Définir ce que ces termes désignent est l'un des objectifs de cette étude. Nous sommes partis de l'acception spontanée des notions de conseil et d'accompagnement stratégique reconnues par chacun de nos interlocuteurs, sur la base des pratiques en vigueur dans leurs réseaux, de façon à élaborer une définition fédératrice des objets et pratiques désignés par ces termes dans les différents réseaux, et à confronter celle-ci aux typologies du conseil existantes.

2.Méthodologie

La méthode prescrite par le cahier des charges de cette étude était de combiner d'une part des entretiens avec des acteurs potentiellement concernés par le conseil stratégique dans les principaux organismes effectuant du conseil agricole, et d'autre part une prise en considération de la littérature, tant scientifique qu'opérationnelle, pour compléter, essayer de situer, et affiner les éléments recueillis lors des entretiens.

L'objectif de notre enquête était de « *caractériser les conditions du déploiement d'un accompagnement stratégique des agriculteurs en transition vers l'agro-écologie* »³. Le premier objectif était donc d'identifier les offres de conseil vers lesquelles des agriculteurs en transition peuvent se tourner. Nous avons ensuite cherché à comprendre comment ces formes de conseil étaient concrètement réalisées, en quoi elles peuvent contribuer à la transition agro-écologique et enfin quels sont les enjeux, tant organisationnels que formatifs, de leur déploiement.

Nous avons réalisé une soixantaine d'entretiens auprès des principaux acteurs identifiés dans notre mémoire technique et enrichi par le comité de pilotage lors de ses différentes réunions.

La méthode a été conçue et mise en œuvre selon une logique d'échantillonnage, et non d'inventaire. Le choix des interlocuteurs vise à assurer une certaine diversité parmi les intervenants qui accompagnent des agriculteurs dans des démarches d'organisation stratégique de leur travail. Il inclut aussi quelques acteurs qui participent indirectement à la construction de ce conseil en produisant les connaissances, outils et cadres qui ambitionnent d'appuyer la mise en œuvre de ces accompagnements stratégiques. En aucune façon, l'étude présentée ici ne peut être considérée comme un panorama complet du conseil agricole ni des questions de formation relatives aux conseillers agricoles : toutes les organisations ne sont pas représentées, et nous nous sommes limités à quelques entretiens par organisation, voire à un seul. Ce travail vise seulement à poser quelques jalons pour comprendre les conditions de déploiement d'un accompagnement stratégique à partir des expériences passées ou actuelles, en particulier sur le plan des compétences nécessaires pour le conduire.

2.1.Acteurs du conseil stratégique et échantillonnage

2.1.1.Diversité des acteurs du conseil

Les acteurs directs et indirects du conseil agricole sont particulièrement nombreux et différenciés. Les spécificités locales en rendent l'inventaire difficile. Filippi (Filippi, 2015, modifié) propose de les regrouper en six catégories. Nous reprenons ici cette classification, en l'enrichissant. Les acteurs d'importance nationale intervenant dans le conseil agricole que nous avons identifié sont donc :

³ *Cahier des clauses techniques particulières du marché SSP-DGPE-2017-056*, page 1.

- **Les acteurs publics :**
 - l'Etat, via le Compte d'Affectation Spéciale au Développement Agricole et Rural (CASDAR), les centres de formation, et les services déconcentrés.
 - La Commission Européenne, via le Système de Conseil Agricole (SCA), les dispositifs d'appui à l'agriculture et la contribution à la structuration réglementaire.
 - Les collectivités locales (EPCI, départements et Régions).
- **Les acteurs parapublics :**
 - Les Chambres d'agriculture.
 - Les organismes de formation continue tant des conseillers que des agriculteurs.
 - Les Instituts techniques (Arvalis Institut du Végétal, Terres Innovia, Institut de l'élevage, Cétiom, etc.)
 - Les Organismes nationaux à vocation agricole et rurale (ONVAR).
 - La Mutualité Sociale Agricole.
 - Des Parcs naturels régionaux.
- **Les acteurs privés :**
 - Les organismes économiques d'aval et d'amont : les coopératives d'approvisionnement et de collecte, les négoce, les groupements de producteurs, les transformateurs coopératifs ou non, les fournisseurs d'intrants.
 - Les fabricants de matériel agricole.
 - Les fabricants d'Outils d'Aide à la Décision.
 - Les conseillers indépendants.
 - Les organismes techniques : groupements de défense sanitaire et de protection des végétaux, contrôle laitier, etc.
 - Les organismes de gestion, comptabilité et fiscalité : Centres d'Economie Rurale (CER), Inter-AFOCG, banques (Crédit Agricole), centres de gestion privés, experts comptables.
 - Le Crédit Agricole.
 - Les bureaux d'études intervenant sur des champs techniques spécifiques.
 - la presse spécialisée.
 - les associations non agricoles.
- **Les agriculteurs eux-mêmes :**
 - Groupements de Vulgarisation Agricole (GVA).
 - Groupements de Développement Agricole (GDA).
 - GiEE.
 - Groupements d'Agriculture Biologique.
 - Forums et ressources numérique en ligne.
 - autres associations agricoles.
- **Les Syndicats**
 - représentants dans les Chambres d'Agriculture.
 - centres de conseil gestion & fiscal dans certains départements.
- **Les organismes de recherche publique :** (INRA, IRSTEA).

Des regroupements à visée de représentation ou de coopération fonctionnelle (confédérations, associations, syndicats, projets type réseau DEPHY, etc.) peuvent apparaître à des échelons territoriaux variés, et complexifient encore le paysage.

La problématique de cette étude déborde du strict domaine agricole. Interroger les modalités de formation des conseillers impose d'inclure des acteurs du secteur de la formation : organismes de formation, OPCA et structures de pilotage des dispositifs de formation (publics, associatifs et paritaires).

Il était donc impossible, dans le temps et le budget imparti à cette étude, de consulter l'ensemble des acteurs dans toute la diversité des fonctionnements et des positionnements techniques ou politiques. Nous avons dû faire des choix pour construire un échantillon permettant de répondre aux questions posées dans un cadre très contraint.

2.1.2. Echantillonnage et critères de choix des acteurs enquêtés

Ces choix ont été fait sur plusieurs critères :

- importance de la présence sur le terrain et du recours par les agriculteurs au service proposé par l'organisme.
- indices d'une réflexion sur des formes de conseil assimilables à des fonctions de conseil stratégique.
- contribution à la formation des conseillers agricoles sur le champ afférent au conseil stratégique.
- représentation de la diversité des productions, territoires et types d'organismes.
- privilégier une entrée technique en rencontrant, outre les têtes de réseaux, des conseillers de terrain et des chargés de mission de niveau intermédiaire.

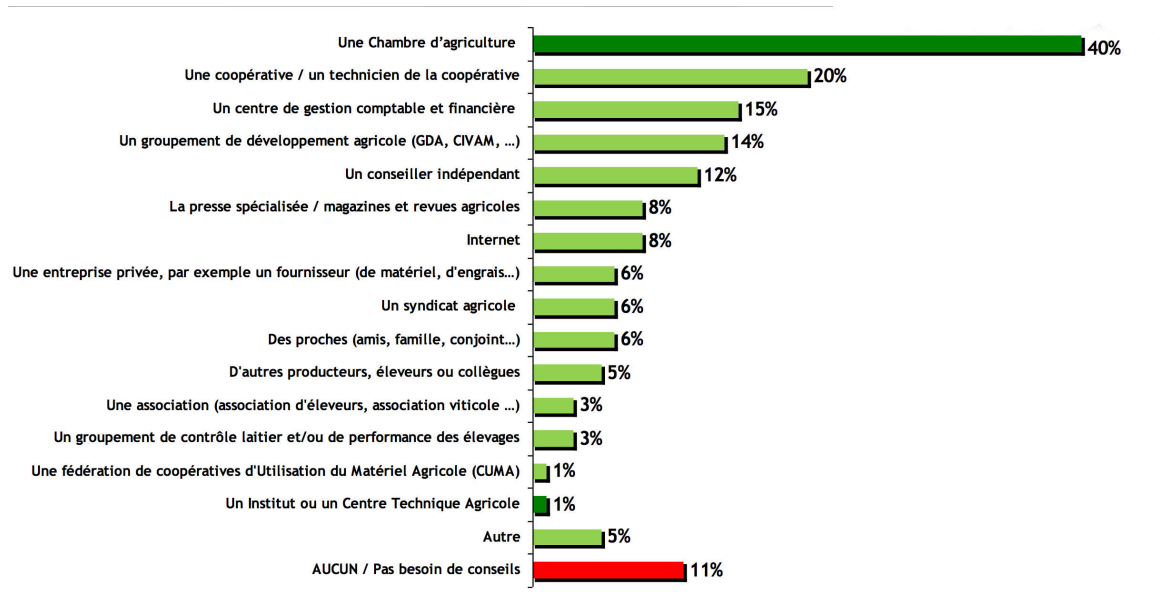
1/ importance de la présence sur le terrain et du recours par les agriculteurs à ce service

Il est particulièrement difficile, vu la variété des territoires, des productions et des formes concrètes d'organisation des services de conseil agricole, de se faire une idée précise et globale de l'intensité de la présence auprès des agriculteurs des organismes de conseil cités ci-dessus.

Le cahier des charges de l'étude indiquait quelques acteurs incontournables. Nous avons enrichi la liste à partir des suggestions des personnes que nous avons rencontrées et d'indices, parfois contradictoires, disséminés dans la littérature scientifique ou professionnelle. Le sondage BVA commandé par le Ministère de l'Agriculture et de la Forêt, le Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique et le cabinet Roland Berger en 2013 (**figure 1**) a été particulièrement utile car précis, raisonnablement récent et portant sur un échantillon significatif (2502 agriculteurs).

À la question ouverte « *Lorsque vous avez besoin de conseils, d'informations ou de formations visant à développer votre exploitation ou en améliorer le fonctionnement, auprès de quel(s) organisme(s) ou par quel(s) moyen(s) les obtenez vous ?* », les agriculteurs de l'échantillon ont répondu :

Figure 1 - Sondage de 2013 – question sur les sources de conseil



Source : Sondage BVA commandé par le Ministère de l'Agriculture et de la Forêt, le Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique et le cabinet Roland Berger en 2013.

L'échantillon choisi reflète cette identification spontanée par les agriculteurs.

2/ existence d'indices d'une réflexion sur des formes de conseil assimilables à des fonctions de conseil stratégique

De nombreuses expériences de conception et de mise en place de formes de conseil stratégique sont attestées par la littérature ou ont été identifiées par les membres du COPIL. D'autres ont été identifiées en cours d'enquête. Nous avons privilégié les acteurs impliqués dans ces expériences afin d'enquêter sur les modalités de construction et de déploiement de ces dispositifs, sans que ce soit une condition exclusive : un des objectifs de l'étude était aussi de repérer des expériences plus discrètes. L'objectif était aussi de comprendre la place qu'occupe ou peut occuper le conseil stratégique au sein du conseil dans son ensemble.

3/ contribution à la formation des conseillers agricoles sur les champs afférent au conseil stratégique

En cohérence avec les objectifs de compréhension des modalités de formation des conseillers afin de réfléchir à l'amélioration de celles-ci dans la perspective d'un déploiement à grande échelle du conseil stratégique, des acteurs n'intervenant pas directement auprès des agriculteurs mais participant à la formation des conseillers agricoles sur ces sujets sont représentés dans l'échantillon.

4/ privilégier une entrée plus technique que politique pour atténuer les effets de positionnement conjoncturels

L'échantillonnage retenu vise à accéder au niveau opérationnel et à saisir le fonctionnement réel des organisations. En conséquence, et outre les têtes de réseaux, nous avons privilégié les acteurs qui, au sein des organisations même, assurent la mise en œuvre opérationnelle tant du conseil stratégique que de la formation des conseillers. Les entretiens avec les têtes de réseau ont toutefois été particulièrement précieux pour une étude sur les conditions de déploiement, de surcroît dans un contexte de questionnements intenses sur des reconfigurations importantes dans les organisations.

5/ diversité des productions, territoires et types d'organismes enquêtés.

Le territoire français est varié, les modèles agricoles multiples et les organismes de conseil très diversifiés. L'enquête a été organisée selon une logique d'échantillonnage, et non d'inventaire exhaustif. Les ONVAR sont légèrement sur-représentés dans l'échantillonnage en raison de leur dynamisme sur les questions de conseil stratégique.

2.1.3. Acteurs rencontrés dans le cadre de l'étude

Nous avons privilégié les réseaux de conseil suivants :

- Coop de France, quelques coopératives suggérées par Coop de France et des regroupements ponctuels du secteur coopératif proposant des formations en lien avec la thématique (AGTIP par exemple).
- APCA, Resolia et Chambres d'agriculture.
- Fédération du Négoce Agricole et entreprises rattachées.
- ONVAR (FNAB, FNCUMA, FNCIVAM, interAFOCG, Solidarité Paysan etc.)
- CER (Conseil national et structures locales).
- Conseil indépendant (PCIA et bureaux d'études).

Les entretiens avec ces acteurs du conseil ont été complétés par des entretiens avec des chercheurs travaillant sur les thématiques concernées, et des responsables d'instituts techniques. Les OPCA concernés ont aussi été interviewés, de même que certains acteurs de la formation initiale et continue. L'objectivation du débat sur les certifications nous a amené vers des acteurs de la certification tant publics (DRAAF pour le SCA) que privés (Véritas pour la certification S314).

Pour des raisons de confidentialité et d'anonymisation des données, la liste détaillée des acteurs rencontrés ne figure pas dans ce rapport. Elle regroupe un mélange équilibré de têtes de réseaux, d'acteurs opérationnels de la formation et du déploiement du conseil stratégique, et de conseillers de terrain. L'enquête par échantillonnage, liée au dimensionnement de l'étude, laissait forcément des acteurs de côté. Il serait bienvenu de compléter ultérieurement l'enquête auprès d'eux.

2.2. Méthode d'enquête

L'enquête a été menée selon deux modalités différentes :

- un guide d'entretien identique a été utilisé pour les acteurs du conseil intervenant auprès des agriculteurs. Cette grille a été adaptée pour correspondre à la réalité des activités de chacun, mais sa logique a été conservée dans tous ces entretiens.
- pour les acteurs intervenant dans la formation des conseillers ou interviewés au titre de l'objectivation du débat sur une certification éventuelle de leur formation, les entretiens ont suivi les particularités des modes d'intervention des acteurs sur ces sujets.

Pour les acteurs rencontrés au titre de la partie 1 (acteurs du conseil), la grille d'entretien était structurée en 4 parties :

- le conseil stratégique, sa définition et ses grandes modalités.
- les conseillers qui le produisent : leur cadre de travail interne et externe.
- les conseillers qui le produisent : leur formation, leur développement professionnel.
- l'avenir : votre cadrage, et des pistes pour un cadrage national fédérateur.

Notre étude est donc construite par la répétition d'allers et retours entre observations de terrain, élaborations d'hypothèses, rencontres avec des acteurs à tous les niveaux des chaînes hiérarchiques, et analyses des matériaux recueillis. Dans ces répétitions, une focalisation sur les démarches, guides et outils de conseil stratégique, considérés comme des instruments (Rabardel 1995)⁴, a été notre fil rouge.

2.3. Limites méthodologiques de l'étude

Plusieurs limites inhérentes à la méthode, au contexte et au mode de réalisation de l'étude sont à souligner :

- Conformément à son cahier des charges, l'étude a pris une entrée institutionnelle. Nous avons conduit nos entretiens en suivant le fil des différents réseaux d'acteurs intervenant sur ce champ ; l'étude est donc centrée sur l'offre de conseil et d'accompagnement stratégique, et non sur la caractérisation de la demande et des besoins des agriculteurs.
- L'étude a été réalisée pendant une période d'intense activité politique et syndicale autour de la négociation d'un futur cadre législatif concernant les activités de conseil, non prévue au moment de l'établissement de sa méthode et de son objet. Cette concomitance a très nettement compliqué l'organisation des entretiens, et est venue télescoper certains questionnements portés par l'étude. La principale difficulté induite par cette concomitance d'agendas a été d'augmenter encore la volatilité des significations données à des termes structurants les discours des acteurs, comme celui de « stratégie ».

⁴ Pour des raisons de simplification de l'écriture, nous utilisons cependant le terme d'« outil », cité quasi-unaniment dans ce monde professionnel pour désigner les guides méthodologiques visant à encadrer l'activité de conseil stratégique.

- L'étude s'intéresse avant tout aux formes de conseil ou d'accompagnement impliquant une rencontre physique entre conseiller (ou accompagnateur, animateur, etc.) et les agriculteurs. Les formes émergentes de soutien aux décisions des agriculteurs, particulièrement celles essentiellement numériques comme les forums internet ou celles reposant sur l'utilisation algorithmique de grands corpus de données comme les outils d'aide à la décision, ne sont évoquées que marginalement et en tant que contributions aux formes institutionnelles de conseil. Il est néanmoins probable que leur contribution à l'appui à l'agriculture augmente encore dans les années qui viennent. Elles nécessiteraient une approche spécifique que ne permet pas la méthode de cette étude.
- Les discussions entre commanditaires et consultants ont conduit à écarter de l'étude les dispositifs et organisations pouvant avoir une activité de conseil stratégique, mais uniquement reliés au syndicalisme agricole (comme par exemple les organisations de gestion directement liées aux FDSEA). Si ces dispositifs ne sont pas présents sur l'ensemble du territoire, ils peuvent parfois représenter localement une contribution importante à l'offre de conseil.
- Nous nous sommes attachés à entrer dans cette problématique par les pratiques sociales, les compétences sous-jacentes à ces pratiques et les questions afférentes de construction de connaissances et compétences. Or, comme le souligne l'approche du rapport CGAAER de 2013, une autre entrée, par les dimensions réglementaires et légales, est aussi très pertinente : c'est même la principale lecture de certains organismes (particulièrement du côté du négoce). Cet aspect est minoré dans nos analyses du fait de notre entrée et de la méthode adoptée.
- L'étude s'est basée sur les entretiens, la documentation publiée (scientifique comme professionnelle) et la documentation interne que nos interlocuteurs ont bien voulu nous communiquer. Qu'ils en soient ici remerciés. Certains éléments confidentiels car touchant au fonctionnement stratégique des organisations elles-mêmes nous sont restés inaccessibles.

3. Enquête : Définitions et pratiques actuelles de conseil stratégique

3.1. Objectifs de cette partie et articulation entre les trois parties de l'étude

Cette première partie vise à identifier et à caractériser les pratiques de conseil remplissant des fonctions d'accompagnement stratégique, et notamment à interroger la contribution éventuelle de ces pratiques à la baisse de l'usage des intrants en agriculture.

Elle restitue l'enquête que nous avons conduite au premier semestre de l'année 2018, et se structure autour de quelques questions :

- Quels sont les réseaux mettant effectivement en place des fonctions de conseil ou d'accompagnement stratégique aujourd'hui en France ?
- Comment ces réseaux définissent-ils conseil et accompagnement stratégique ? Quels liens font-ils entre conseil stratégique et agriculture à bas niveau d'intrants ?
- Quelles sont les pratiques actuelles ? En particulier, quels sont les outils, les démarches et dispositifs permettant la réalisation concrète de ces fonctions ?
- Comment les organisations étayent-elles le travail des conseillers pratiquant le conseil stratégique ?
- Qu'en est-il de la diffusion à l'heure actuelle du conseil stratégique dans les réseaux ?
- Qu'en retenir pour le déploiement à grande échelle du conseil stratégique ?

Comme rappelé plus haut, l'appui à l'agriculture française mobilise un grand nombre d'organismes. Identifier et caractériser rapidement les réseaux proposant des fonctions de conseil stratégique est donc la première tâche de cette étude.

Lors des entretiens que nous avons conduits, le premier objectif était de définir ce que ces différents réseaux entendent par « conseil stratégique » ou « accompagnement stratégique », et d'interroger le lien éventuel entre ces fonctions et des approches agro-écologiques ou à bas niveau d'intrants. Nous verrons que les acceptions des termes varient considérablement d'un réseau à l'autre, voire d'une personne à l'autre au sein d'un même réseau. De même, nos interlocuteurs ont témoigné d'une grande diversité de conceptions et de positionnements sur les relations entre agriculture à bas niveau d'intrants et conseil stratégique. Il est néanmoins possible d'en retirer quelques invariants, que nous confronterons dans la deuxième partie avec les typologies et repères proposés dans la littérature.

Il y a quelques fois une certaine distance entre discours et pratiques. Pour affiner la compréhension de ce qu'est le conseil stratégique aujourd'hui, et pouvoir identifier les conditions d'un déploiement de ces fonctions, il nous a donc fallu explorer plus précisément

les pratiques sociales qui incarnent ce dernier. Ces pratiques sociales sont de deux ordres :

- Des pratiques professionnelles relevant de l'activité des agents. Les pratiques de conseil stratégique sont très largement construites autour de l'utilisation d'outils guidant des démarches spécifiques. Ces outils constituant un des (rares) repères stables dans la palette d'activités de conseil possibles, notre analyse des pratiques de conseil stratégique partira d'eux, pour comprendre plus globalement les pratiques et démarches mises en place dans les différents réseaux, dans une approche envisageant le conseil comme une relation de service.
- Des pratiques sociales relevant des organisations. D'une part les dispositions permettant, ou non, l'étayage des pratiques professionnelles des agents proposant un accompagnement stratégique, d'autre part les pratiques des organisations relatives à la massification de ces pratiques qui permettent, ou freinent, le déploiement de pratiques de conseil stratégique.

La première partie est centrée sur les matériaux recueillis en entretiens, et donne à voir la diversité des positionnements, des méthodes et des enjeux autour du conseil stratégique en restant au plus près des déclarations et observations faites pendant l'enquête. La deuxième partie reprend la même structuration, mais vise à discerner les lignes structurantes au delà de la diversité des conceptions mises en avant : à partir des éléments recueillis (entretiens et bibliographie essentiellement), peut-on définir ce qu'est le conseil stratégique et identifier des pistes d'action pour en favoriser le déploiement ? La troisième partie s'appuiera sur l'ensemble de ces analyses pour saisir les compétences nécessaires à la mise en place d'un conseil stratégique et leur implications en termes d'ingénierie de formation.

3.2. Repère : quels organismes proposent un conseil stratégique ?

Il nous semble utile, avant de nous intéresser à leurs acceptions et à leurs pratiques de conseil stratégique, de rappeler en quelques lignes les principales orientations des réseaux enquêtés pour les lecteurs qui ne les connaîtraient pas. Afin de rester ici au plus près de ce qu'ils revendiquent et de la manière dont ils le revendiquent, nous citons ici quelques extraits bruts tirés de pages de présentation institutionnelle sur leurs sites internet.

Les chambres d'agriculture :

« Les Chambres d'agriculture sont des établissements au statut original : organisation "consulaire" au même titre que les Chambres de commerce et des métiers. Elles ont un statut d'établissement public mais sont pilotées par des élus professionnels représentant les principaux acteurs du secteur agricole, rural et forestier. A ce titre, elles ont une spécificité définie par la loi, bénéficient de l'autonomie administrative et sont soumises à la tutelle des pouvoirs publics.

Depuis 2012, l'ambition affichée par le réseau est d'être "la référence du développement des agricultures et des territoires", reposant sur des convictions fortes et partagées :

- nécessité de garder la proximité avec les différents acteurs du monde rural : agriculteurs et collectivités
- innovation comme moteur de l'action
- recherche de l'efficacité et de l'efficience des moyens à tous les échelons »⁵

Les négociants privés :

« Par leurs rôles de conseil et distribution, les négociants agricoles sont à l'écoute de leurs clients agriculteurs et éleveurs, afin de leur proposer des solutions pertinentes et adaptées à leur contexte.

Les négociants ont un rôle important de conseil auprès de leurs clients agriculteurs, viticulteurs et éleveurs. Grâce au savoir-faire de leurs conseillers techniques spécialisés, ils peuvent informer et conseiller les exploitants agricoles, tout au long du cycle de production, tant sur les itinéraires culturels que le choix des semences.

S'adaptant au contexte et aux exigences de chaque exploitation agricole (débouchés, cahiers des charges, contexte pédoclimatique, etc.), les négociants leur proposent des solutions pertinentes, fiables et validées par un travail de recherche en amont (champs d'essais culturels, observations terrain, réglementation, etc.).

Pour ce faire, les entreprises mettent notamment à disposition de leurs clients agriculteurs et éleveurs un ensemble de données techniques (période d'intervention sur la culture, conditions climatiques à prendre en compte, dosage éventuel à appliquer...), leur permettant de mettre en œuvre la solution souhaitée. »⁶

Les coopératives :

« La Coopération Agricole en France, c'est 2500 entreprises-coopératives agricoles et agroalimentaires, principalement des TPE et PME, qui représentent une marque alimentaire sur 3, rassemblent 3 agriculteurs sur 4 et emploient 165 000 salariés. »

« Qu'est ce qu'une coopérative agricole ? C'est un modèle d'entreprise d'une modernité étonnante au vu des enjeux économiques, sociaux et environnementaux actuels. Ce modèle d'entreprise, celui du « capitalisme coopératif » concilie liberté d'entreprendre, solidarité économique et ancrage territorial en plaçant les agriculteurs au cœur de la gouvernance et du projet de développement de l'entreprise. »

⁵ <https://chambres-agriculture.fr/chambres-dagriculture/nous-connaitre/le-reseau-des-chambres-dagriculture/>

⁶ <http://www.negoce-village.com/métiers/conseil-et-distribution>

« Statutairement, une coopérative est une société de personnes et non de capitaux. Le modèle coopératif est tout entier fondé sur la démocratie, plaçant les hommes au cœur de son fonctionnement. Ainsi lors des assemblées générales, chaque agriculteur, quelle que soit la taille de son exploitation, dispose d'une voix pour donner son avis sur les grandes orientations proposées pour sa coopérative. Le modèle coopératif fait aussi la promotion de l'autodétermination et du sens de la responsabilité - des qualités indispensables pour que les coopérateurs puissent assumer leurs tâches d'entrepreneurs !

Au sein d'une coopérative agricole, chacun, peu importe sa part de capital social, exerce un pouvoir de décision équivalent. Un système qui s'oppose à celui des sociétés de capitaux dans lesquelles ce sont les plus gros actionnaires qui exercent le pouvoir de décision le plus important. »⁷

Les ONVAR :

Cette catégorie regroupe des organismes très divers tant en terme d'objet que de positionnement, mais pratiquement tous de statut associatif.

« Les ONVAR, vecteurs de biodiversité organisationnelle et humaine, font l'objet d'une reconnaissance officielle en cet automne 2016 avec une instruction technique qui en précise les contours avant un arrêté ministériel qui en fixera la liste d'ici la fin de la programmation de développement agricole et rural (DAR) en 2020.

En effet, cette dénomination a jusqu'à présent été utilisée pour des organismes œuvrant principalement en matière de développement agricole. Or, pour le ministère, les évolutions de ces deux dernières années (appel à projets « Mobilisation Collective pour le Développement Rural », référence aux ONVAR dans la mise en place des commissions départementales de préservation des espaces naturels, agricoles et forestiers) ont abouti à ouvrir le champ d'activité thématique des ONVAR et justifient que l'appellation « ONVAR » puisse être utilisée plus largement par des organismes dont l'activité relève plus du développement rural que du développement agricole stricto sensu.

[Les ONVAR sont engagés] en faveur d'une transition agroécologique de l'agriculture. Il s'agit là d'une démarche citoyenne et professionnelle qui a toute sa place aux côtés des réseaux institutionnalisés des chambres d'agriculture et instituts techniques. »⁸

Les centres de gestion CER France :

« Cerfrance est l'acteur référent du conseil et de l'expertise comptable. [...]

Chaque Cerfrance est gouverné par un Conseil d'administration, composé d'adhérents élus, qui désigne en son sein un Président. Le Directeur de chaque Cerfrance est salarié, il a pour mission de décliner les orientations politiques et le projet stratégique du Cerfrance. Ce fonctionnement de type mutualiste se différencie du mode libéral notamment par une affectation prioritaire des résultats à la recherche et au développement. Cette dimension associative structure notre gouvernance et fait notre singularité et notre richesse. C'est grâce à l'implication active dont les adhérents du Réseau font preuve, avec énergie et vision, que celui-ci avance, progresse et continue à assurer sa mission: être le partenaire incontournable de la performance des chefs d'entreprise »⁹

Les indépendants, dont PCIA :

⁷ <https://www.lacooperationagricole.coop/fr/un-modele-particulier-dentreprise>

⁸ <http://agriculture.gouv.fr/telecharger/84328?token=e57a4f8c7f83c5c6991a0d3d00ab37ab>

⁹ https://www.cerfrance.fr/upload/actualite/584a979d0bea4c_BROCHURE%20INSTITUTIONNELLE%20WEB.pdf

« Les conseillers du PCIA allient indépendance financière et économique de l'entreprise ; indépendance technique et intellectuelle ; respect d'une charte qui présente aujourd'hui les fondements des règles de déontologie de ce métier.

Le conseil indépendant :

- *Apporte un nouveau regard dans la stratégie des entreprises.*
- *Accompagne le développement des moyens des entreprises pour atteindre leurs objectifs.*
- *Met en œuvre les mesures réglementaires nécessaires à leur bon fonctionnement.*
- *Encadre et accompagne les engagements au respect de tous les cahiers des charges de filière ou privés, de dispositifs à financement public (MAE, ...) »¹⁰*

Il nous faut cependant souligner une limite à l'approche par les réseaux. Un des résultats surplombant de l'étude est la très forte hétérogénéité interne des réseaux. Il est par exemple difficile de parler « des coopératives » en général : les modèles économiques, organisationnels et souvent agronomiques sont très différents d'une coopérative à l'autre. Bien souvent aussi, le principal concurrent d'une coopérative est une autre coopérative, le concurrent d'un négoce un autre négoce. Dans un tel contexte, les instances fédérales ou confédérales ne sont pas en position de force en terme de capacité d'orientation des pratiques de leurs membres : des limites à la coopération ou à la généralisation au sein d'un réseau apparaissent rapidement. Le réseau des chambres d'agriculture est aussi marqué par une très forte diversité de modes d'organisation et d'orientations issue des variantes politiques et historiques locales. Le respect de ces variantes locales peut aussi être un parti-pris organisationnel (cas des CER). Certains ONVAR apparaissent comme des exceptions, mais cela est aussi dû à leur plus petite taille et à l'importance d'un projet politique différencié et explicite à leur fondement même.

Filippi et Vargas constatent de façon convergente que « *la notion de conseil n'est en fait pas clairement établie et [...] le rôle même de conseiller est confus donnant lieu à une multiplicité de pratiques* » (Filippi et Vargas, 2009). L'hétérogénéité des pratiques et des modes d'organisation au sein d'un même réseau est la règle. Une conséquence de cette diversité est qu'aucun des acteurs interviewés ne fait état d'une vision d'ensemble claire du conseil agricole, en particulier pour ce qui concerne le conseil stratégique. L'extrême diversité des pratiques de conseil, l'instabilité des concepts et des finalités encadrant les pratiques, et enfin l'atomisation des structures forment un défi à l'analyse, dans un contexte politique et professionnel où le maintien des marges de manœuvre se satisfait d'une certaine discrétion.

3.3. Repère : quel est le travail d'un conseiller agricole ?

Il est particulièrement difficile de définir succinctement le métier d'un conseiller agricole. En effet, les agents identifiés comme conseillers agricoles peuvent être rattachés à une très grande diversité d'organisations, chacune ayant sa propre vision du conseil agricole et de la manière de le construire. Chacun de ces réseaux a, par exemple, sa propre conception de l'encadrement de la mission dévolue au conseiller agricole (« le mandat »), des outils qu'il peut employer pour la remplir, de la manière de les utiliser et des finalités que l'agent doit poursuivre.

¹⁰ <http://www.pcia.fr/>

Pour dépasser ces variations qui rendent l'exercice concret du métier très différent d'un organisme à l'autre ou d'une région à l'autre, une définition large et surplombante a été proposée dans le cadre du CASDAR « conseillers demain » (Gagneur, 2011), sur laquelle nous nous appuyons très largement ici. Elle considère le conseil comme une relation de service (Gadrey, 1994 ; Filippi et Vargas, 2009) entre conseiller et agriculteur concernant « *l'orientation d'une action future de celui qui est conseillé, dans l'intérêt de celui-ci* » (Mayen, communication personnelle, cité par Cerf et Maxime, 2006). Quitte à enfoncer une porte ouverte, le cœur de la relation de conseil en agriculture est donc que le conseiller pourvoie un conseil pertinent pour appuyer l'activité des agriculteurs. Dans cette relation, le conseiller met au service de l'agriculteur sa capacité à explorer, comprendre et proposer des pistes de résolution pour que celui-ci explore, comprenne et résolve les défis que son travail lui impose. Pour le dire de manière plus condensée, le conseiller mobilise sa propre capacité à conduire des « enquêtes » (Dewey, 1993-2006) au service des « enquêtes » que mène l'agriculteur.

Un tel conseil réclame d'être construit, ce qui implique que la relation de conseil ne se limite pas aux seules rencontres entre conseillers et agriculteurs. Les phases de préparation des rencontres participent d'un travail de back-office (Labarthe, 2013) constitutif de la relation de conseil. Ces activités de back-office peuvent d'ailleurs mobiliser une part importante du temps de travail des conseillers, voire en constituer le cœur.

Tour de plaine collectif, flash hebdomadaire écrit, BSV, visite individuelle appuyée sur un OAD sont autant de formats encadrant la relation de conseil et appelant chacun à un travail de back-office spécifique. Chacun est construit à la rencontre entre un type de problème, un cadre interactionnel et un ensemble de procédures et de stratégies utilisées par le conseiller pour préparer la rencontre avec le ou les agriculteur (s). Et la mobilisation concrète de ces formats passe souvent par la reconstruction dans l'interaction du mandat donné au conseiller par son organisation.

La complexité de cette activité et les compétences nécessaires pour la mener à bien seront analysées plus complètement pour le cas spécifique du conseil stratégique dans la troisième partie de ce rapport.

3.4. Le conseil stratégique : une définition issue des entretiens

La plupart des définitions du conseil stratégique données par les organisations dépendent de leurs propres outils, modalités de délivrance et de réalisation du conseil. Elles sont également fortement contextualisées par les orientations politiques de ces organisations, ainsi que par les profils des agriculteurs avec qui ces dernières travaillent. Les remarques faites ci-dessus, au sujet de l'hétérogénéité des réseaux, entre eux et au sein de chacun d'eux, sont à prendre en compte pour contextualiser les discours recueillis lors des entretiens.

Les définitions proposées doivent aussi être rapportées au positionnement des interlocuteurs au sein de leur propre réseau et de leur propre organisation : conseiller de terrain mettant en œuvre du conseil stratégique auprès des agriculteurs, chargé de mission développant les compétences individuelles et ou organisationnelles, « têtes de réseau » ne connaissant pas toujours parfaitement la diversité des positionnements et des pratiques

au sein de leur propre réseau. Enfin, pour un même interlocuteur, les définitions données ont pu varier selon que la personne indiquait une définition « dans l'absolu » du conseil stratégique et de son lien avec l'agriculture à bas niveau d'intrants, une définition plus pragmatique, liée à l'appréciation de la situation de l'agriculture française actuellement, ou encore une définition se positionnant par rapport aux sens que le terme de « conseil stratégique » a pris dans le débat parlementaire à cette période.

Trois points de consensus se dégagent au terme de l'analyse des données produites dans le cadre cette étude. Partant de là, nous indiquons succinctement les principales différences de sensibilité exprimées, en creux de ces accords. **Ces différences de sensibilité sont parfois très fortes, et peuvent donner lieu à de vives oppositions, parfois entre organisations, mais aussi au sein de certaines organisations ou réseaux.**

Les éléments présentés ici sont exclusivement issus des entretiens avec les personnes rencontrées. Ces éléments seront confrontés dans la seconde partie aux éléments issus de l'analyse des pratiques, pour proposer une définition plus robuste.

Point de consensus numéro 1 :

Le conseil stratégique est un conseil visant à soutenir l'agriculteur dans ses prises de décisions.

En conséquence :

- **Ce conseil requiert que l'agriculteur soit en capacité et en situation de prendre des décisions.**
- **Ce conseil ne peut pas être strictement prescriptif en termes d'orientations choisies ou d'actions à effectuer, il implique et mobilise l'agriculteur.**
- **Ce type de relation de conseil présuppose l'existence d'une demande de l'agriculteur.**

Différences de sensibilités selon les interlocuteurs :

- Les acteurs peuvent parler d' « autonomie » de l'agriculteur ou de « pilotage de l'entreprise » agricole pour exprimer la même chose, dans un registre de vocabulaire toutefois connoté différemment.
- Certains, dans une optique très libérale qui ne se superpose pas aux orientations revendiquées en termes de « modèle agricole » (en particulier pour ce qui concerne l'usage des intrants en agriculture), considèrent qu'il faut s'en tenir à l'existence factuelle de compétence décisionnelle et de demande de conseil du côté des agriculteurs. D'autres interlocuteurs, dans une optique beaucoup plus inspirée de l'action sociale voire de l'assistance sociale, du développement professionnel, et/ou de perspectives proches du coaching voire de la psychothérapie, considèrent au contraire qu'il faut préalablement, ou concomitamment à la délivrance d'un « conseil » stratégique : 1/ développer ou renforcer chez les agriculteurs la capacité à être des décideurs, celle-ci n'étant pas suffisamment acquise au sein de la profession dans son ensemble à ce

jour¹¹ ; 2/ et/ou susciter la demande en conseil stratégique parmi les agriculteurs, cette dernière n'étant pas suffisante, parce que les agriculteurs ne comprennent pas que le conseil stratégique pourrait leur être extrêmement précieux.

- Les premiers interlocuteurs parlent dans l'ensemble plus spontanément de « conseil » stratégique seulement, alors que les seconds envisagent plus nettement le terme d'« accompagnement » stratégique, couplé ou non à celui de « conseil ». Ici, les variantes sont nombreuses, depuis le discrédit jeté sur un accompagnement considéré comme infantilisant ou économiquement intenable et insensé, à un rejet radical du « conseil » considéré comme un pur instrument de manipulation des agriculteurs par des intérêts politiques, syndicaux ou financiers. Il existe néanmoins toute une gamme de manières plus nuancées d'envisager les choses, qui considèrent diverses formes de coexistence et d'articulation possibles entre la dimension de « conseil » et la dimension d'« accompagnement », notamment pour ce qui concerne le déploiement temporel des pratiques et des outils du conseil, calées sur l'action des agriculteurs, mais pas uniquement (c'est aussi le cas sur le plan des compétences requises pour le conseiller). Précisons que cette distinction entre une approche « *conseil* stratégique », et une approche « *accompagnement* stratégique », n'est pas, ou pas seulement, un débat entre les différents réseaux ou organisations, mais que celui-ci traverse, à des degrés divers et parfois fortement, la plupart des réseaux, voire des organisations, voire des personnes.
- Ceux qui parlent de « conseil » stratégique avant tout, ont par ailleurs souvent tendance à faire référence prioritairement à un service tangible, fourni à l'agriculteur à un moment précis de la trajectoire de ce dernier : un service matérialisable, prenant par exemple la forme d'une information transmise, d'indicateurs chiffrés, de propositions pour des orientations ou des actions. Le plus souvent, le conseil stratégique est alors envisagé dans le cadre d'une relation individuelle, dans laquelle un besoin a été exprimé par l'agriculteur préalablement à une décision importante à prendre prochainement sur son exploitation, à un moment-clé de sa trajectoire. Le « conseil » stratégique renvoie alors assez souvent à l'idée d'une prestation, dont le prix et le temps de travail nécessaire pour le conseiller peuvent être dimensionnés, et qui peuvent faire l'objet d'une contractualisation entre l'agriculteur et l'organisme de conseil. Ceux qui parlent plus volontiers d'« accompagnement » stratégique de façon prioritaire, font à l'inverse plus souvent référence à quelque chose de plus immatériel, et à une relation plus continue dans le temps, moins ponctuelle, moins systématiquement rattachée à des décisions imminentes de l'agriculteur, et incluant plus souvent une dimension collective (groupes d'agriculteurs), ne faisant pas forcément l'objet d'une prestation payante, ou en tout cas facturée en tant que telle, aisément identifiable.
- Précisons néanmoins que, même lorsque l'interlocuteur est très orienté vers le « conseil » stratégique, plutôt que vers l'« accompagnement », il indique presque toujours : 1/ qu'un lien de confiance, une certaine intimité, souvent dans la durée, entre le conseiller et l'agriculteur, sont utiles voire nécessaires au conseil stratégique ; que 2/ des compétences relevant de la « relation humaine » sont nécessaires au conseiller, même pour un conseil identifié comme une prestation et délivré autour de la mise en œuvre d'un outil très fortement orienté sur une dimension « technico-économique ». Réciproquement, tous les acteurs se revendiquant très fortement d'un « accompagne-

¹¹ Notamment, pour certains de nos interlocuteurs, à cause de l'influence du conseil agricole classique, prescriptif et descendant, sans que ce soit une position partagée par tous.

ment », plutôt que d'un « conseil » stratégique, entendent tout autant que les autres soutenir les orientations, les décisions, les actions de l'agriculteur.

Point de consensus numéro 2 :

Le conseil stratégique est un conseil global qui concerne l'ensemble de l'activité agricole, et se place dans la perspective de l'évolution de l'exploitation dans son ensemble à moyen et long terme.

L'insistance sur la distinction du conseil (ou accompagnement) stratégique d'avec le conseil habituellement appelé « tactique », « prescriptif », « descendant », classique ou « un problème une solution » sur une thématique donnée, est unanime.

En conséquence :

-Le conseil stratégique n'est donc pas un conseil exclusivement thématique (agronomique ou technique, économique, gestionnaire, commercial, règlementaire, psychologique), ni un conseil d'optimisation tactique, de court terme, ponctuel, « un problème une solution ».

Différences de sensibilités selon les interlocuteurs :

Les organismes et les personnes insistent toutefois plus souvent soit sur les aspects économiques et commerciaux, techniques-agronomiques, gestionnaires, entrepreneuriaux, ou psychologiques, en fonction de leurs sensibilités, de leur positionnements, de leur savoirs-faire personnels, des outils et pratiques développés dans leurs organisations, etc. **Ici les débats sont vifs et renvoient à la vivacité des débats internes au monde agricole. Le clivage entre économie et écologie reste fortement présent**, alors que la résolution de cette opposition de surface est le vrai défi de la transition agro-écologique.

Point de consensus numéro 3 :

Il n'y a pas de lien intrinsèque et automatique entre conseil stratégique aux agriculteurs et baisse des intrants en agriculture. C'est une possibilité, souvent souhaitée par les praticiens, mais elle n'est pas inhérente à la plupart des méthodes de conseil stratégique que nous avons étudiées.

Différences de sensibilités selon les interlocuteurs :

- Certaines organisations de petite taille rencontrées dans l'étude ont pour vocation de n'accompagner/conseiller que des agriculteurs utilisant peu (voire très peu) d'intrants. Leur position est donc très spécifique sur ce sujet. C'est le cas le plus concret de conseil stratégique pour les agriculteurs déjà en transition agro-écologique, mais c'est aussi un cas marginal, impliquant des personnes déjà engagées dans une transition agro-écologique, qui ne sont donc pas les premières concernées par une volonté de massification des pratiques agro-écologiques.

- La première raison invoquée pour insister sur le fait que conseil stratégique et la baisse des intrants ne sont pas intrinsèquement liés, est que le raccordement du conseil stratégique à la baisse des intrants dépend de facteurs extrinsèques au conseil stratégique lui-même. En particulier, le développement de filières à bas niveau d'intrants, ou la réglementation environnementale. Généralement, les interlocuteurs qui développent cet argument insistent sur le fait que le « conseil stratégique », même s'il peut concerner des aspects technico-agronomiques, est un « conseil d'entreprise », et que la preuve par la référence d'une agro-écologie économiquement rentable est la condition de la massification de cette dernière.
- La seconde raison invoquée pour insister sur le fait que conseil stratégique et baisse des intrants ne sont pas intrinsèquement liés, est que le conseil stratégique n'est par lui-même pas finalisé par des orientations particulières, agro-écologiques ou autres. Il ne contraint donc rien en lui-même, et donc notamment pas les choix en matière d'utilisation d'intrants par les agriculteurs. Il serait contradictoire à l'esprit du conseil stratégique, pour beaucoup, de vouloir le développer pour imposer un « modèle agro-écologique » aux agriculteurs : c'est justement aux agriculteurs de décider de telles orientations, le conseil stratégique visant à augmenter la capacité de ces derniers à prendre des décisions. Il est à noter qu'un tel argument revient dans des organisations, ou chez des personnes, précisant par ailleurs être critiques d'une agriculture fortement consommatrice d'intrants, et pouvant se reconnaître dans l'expression « conseil stratégique de transition », ou « conseil de transition ». On le retrouve aussi souvent présent chez les tenants d'un « accompagnement » stratégique fort (par opposition au « conseil »), sauf dans le cas des petites organisations ne s'adressant qu'à des agriculteurs ayant déjà des pratiques bas intrants.
- Néanmoins, il est intéressant de noter que nombre d'interlocuteurs, y compris dans des structures qui vendent encore à ce jour des intrants tout en délivrant du conseil, estiment que, *pragmatiquement*, c'est-à-dire étant donné la situation actuelle de l'agriculture française, un agriculteur amené aujourd'hui à une « mise à plat » de son exploitation en utilisant les outils du conseil stratégique, aura tendance à envisager de baisser l'usage des intrants sur son exploitation, pour une diversité de raisons possibles, dont des raisons techniques dans certaines configurations. C'est aussi le cas de plusieurs personnes se revendiquant d'une forte dimension « accompagnement » (plutôt que « conseil »), et/ou indiquant en entretien refuser de prendre parti pour ou contre l'intégration *a priori* d'orientations agro-écologiques ou de toute autre nature si ce n'est pas à l'initiative de l'agriculteur accompagné.

En résumé, les discours recueillis dans le cadre de cette étude, en matière de définition de l' « accompagnement stratégique vers une agriculture à bas niveau d'intrants », indiquent que :

- La majorité des organisations et des personnes envisage le conseil stratégique : 1/ comme s'adressant à un agriculteur capable de prendre des décisions ; 2/ comme un conseil concernant l'ensemble de l'activité d'une exploitation agricole à moyen et long terme, distinct en ce sens du conseil tactique, « un problème une solution », et de tout conseil centré sur un thème, à l'exclusion des autres thèmes ; et 3/ comme n'étant pas intrinsèquement lié à la baisse des intrants en agriculture.

- Ces convergences sur le plan des définitions déclarées, qui sont importantes à relever, coexistent néanmoins avec de vives tensions, présentes à tous les niveaux (entre les réseaux, au sein des organisations), au sujet : 1/ du positionnement de ce nouveau type de conseil agricole vis-à-vis de la notion de « décision » de l'agriculteur, certains tirant ce conseil plutôt du côté du « conseil » identifiable comme un service marchand individualisé intervenant à des moments précis de la trajectoire de l'agriculteur, d'autres vers un « accompagnement » plus continu de l'agriculteur ; 2/ du fait de tirer malgré tout ce conseil plutôt vers des thématiques correspondant aux orientations historiques des différents réseaux, organisations, ou personnes (opportunités économiques, pratiques agronomiques, gestion d'entreprise, aspect « humain »). Ces deux tensions sont fortes. Il est également à noter que la convergence quant à l'absence de lien substantiel entre conseil stratégique et agriculture à bas niveau d'intrants, se nuance d'une différence d'appréciation importante : certains considèrent en effet, plus que d'autres, que le développement du conseil stratégique pourrait conjoncturellement aller dans le sens de la baisse de l'usage des intrants.

3.5. Outils et autres pratiques professionnelles de conseil stratégique à l'heure actuelle

Dans cette section, nous allons décrire quelques outils et pratiques existants, développés dans les organismes d'appui à l'agriculture afin de mettre en œuvre le conseil/accompagnement stratégique.

Nous partirons des outils, pour des raisons méthodologiques liées à la fois à la finalité de cette étude et à la nature de l'objet exploré :

- les outils et démarches de conseil stratégique identifiés ici visent à permettre, encadrer, orienter l'activité de conseil stratégique. Ils sont un déterminant de l'activité.
- c'est l'élément le plus stable et le mieux caractérisé de notre recueil de données pour approcher les pratiques à partir de la méthode prévue.
- leur diffusion et leur usage (sur lesquels nous reviendrons dans la section suivante) est symptomatique des pratiques de conseil stratégique et de leur déploiement,
- les outils sont à la fois les principales externalités des projets pluri-acteurs autour du conseil stratégique, et le vecteur privilégié de la diffusion d'une culture et des pratiques du conseil stratégique.

La plupart des démarches de conseil stratégique déployées dans différents réseaux sont construites autour d'un ou de plusieurs outils d'accompagnement. Historiquement, la démarche d' « Approche Globale de l'Exploitation Agricole » a été l'une des premières méthodes à proposer une démarche de diagnostic visant à saisir l'ensemble l'exploitation agricole (Bonneviale et *al.*, 1989). Novatrice au moment de sa création, elle s'est largement répandue *via* l'enseignement agricole, mais l'utilisation de cette méthode pour accompagner des agriculteurs en a vite montré les limites (Jeanneaux, 2015) : statique, agrégative plutôt qu'intégrative, descriptive plutôt que tournée vers la décision et l'organisation de l'action. Le besoin d'amélioration s'est fait sentir. Les générations suivantes d'outils ont intégré et agencé pour le domaine agricole des améliorations issues bien souvent d'autres domaines professionnels. Ce sont certains de ces outils, dont l'usage se

répand ou est susceptible de se répandre dans les réseaux enquêtés, que nous présentons ici, en plus d'autres, plus récents.

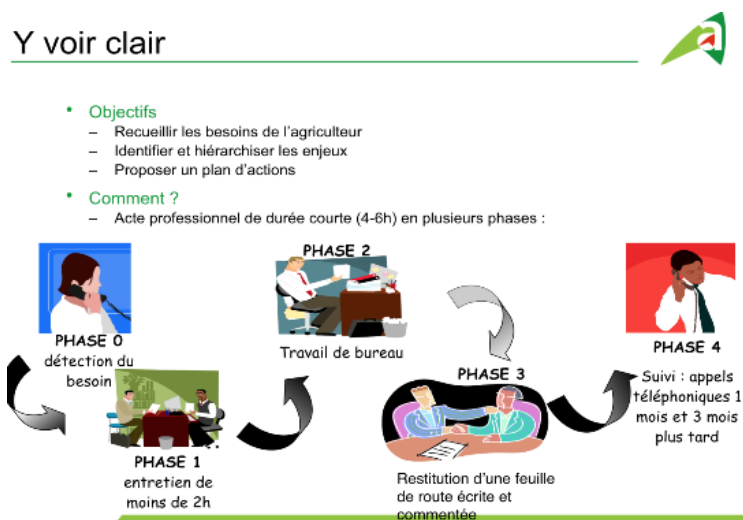
Après avoir identifié les principaux outils, leurs origines et les organismes qui les mettent en œuvre ou les développent, nous décrivons brièvement leur contenu, ce que ces outils proposent de réaliser pour appuyer les agriculteurs, en mettant en évidence le lien à la réduction d'intrants que ces outils envisagent. Nous évoquerons ensuite, de manière descriptive et qualitative également, d'autres pratiques de conseil stratégique, lorsque nous n'avons pas pu, ou trop succinctement, identifier des outils, notamment pour les réseaux du négoce agricole et des CER.

3.5.1. Outils développés dans des réseaux centrés sur les chambres d'agriculture

Ces outils ont été particulièrement développés en lien avec le CASDAR Stratégie et ses prédécesseurs liés au RMT SdCI depuis presque une vingtaine d'années, ou importés sous une forme déjà aboutie à partir de travaux étrangers.

- « **Y Voir Clair** », créé en 1999 par l'AC3A, est une méthode d'entretien individuel de quelques heures pour l'accompagnement, centrée sur l'identification des préoccupations de l'agriculteur pour identifier ses enjeux et ses besoins, appelant éventuellement ensuite l'intervention d'autres acteurs spécialisés sur les thématiques identifiées en entretien (figure 2). Il fait l'objet d'une restitution à l'agriculteur et parfois d'un suivi, que l'agriculteur soit ou non amené à élaborer des plans d'action ensuite¹² :

Figure 2 - La méthode Y voir clair



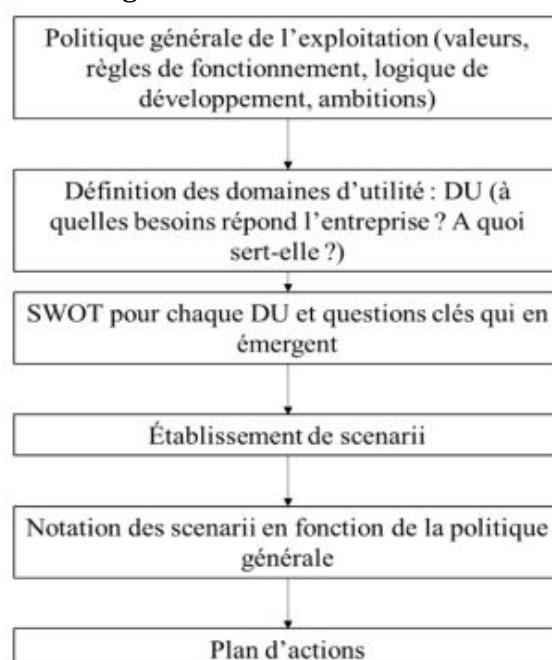
Source : APCA, reproduit avec

¹² Pour les 3 graphiques illustrant dans cette section les outils développés dans le réseau des chambres d'agriculture « Y voir Clair », « Avec » et « Dynamic Strategy, AVEC et Perfea), nous avons utilisé un document interne, fourni par l'APCA lors d'un entretien. Les graphiques sont reproduits avec autorisation.

- « **Dynamic strategy** » est la continuation de « Y voir Clair », enrichi d'indicateurs. Cette méthode a été conçue par le Danish Agricultural Advisory Service dans le cadre d'un projet Strat-Training (financement Leonardo). Elle prend au sérieux les principes de l'amélioration continue des processus (Deming, 1982), et propose d'accompagner l'élaboration d'une stratégie « dynamique », c'est-à-dire d'une stratégie s'ajustant continuellement aux enjeux de l'exploitation et à l'évolution de ces derniers. Cet outil nécessite 3 rendez-vous de 2 heures maximum, pour clarifier la vision de l'agriculteur sur sa situation, pour déterminer les évolutions envisagées de l'exploitation, et pour caler un plan d'action. « Dynamic Strategy » va plus loin que « Y voir clair » : elle envisage plus de visualisations de la situation de l'agriculteur sous forme graphique. Par exemple, un support qui peut être affiché dans le bureau de l'agriculteur, et qui peut aussi servir pour échanger avec certains partenaires.

- **AVEC**, datant de 2002 et développée par l'AC3A, est une démarche pour l'accompagnement individuel de type SWOT, incluant une cartographie de « domaines d'utilité stratégique ». Avec cette méthode, l'agriculteur apprend à envisager l'organisation de ses actions en vue d'objectifs situés dans le futur. L'objectif est que l'agriculteur ne raisonne plus par atelier, mais par « domaine d'utilité stratégique », en se posant la question : « *En quoi mon entreprise est-elle utile pour mes partenaires, mes clients* »? Un document de présentation de l'AC3A illustre cela par le cas de la méthanisation : « *Faire de la méthanisation n'est pas une utilité mais une méthode employée par l'agriculteur. Une utilité est ce qui intéresse le partenaire, comme 'recycler des déchets' ou 'bénéficier de chaleur régulière à faible coût', ou 'acheter chaleur et gaz renouvelables'* ». Autrement dit, il s'agit de transformer la manière dont l'agriculteur envisage son activité. Il ne s'agit plus de « produire » seulement : « Cela invite l'agriculteur à réfléchir différemment : 'pourquoi les clients / partenaires viennent-ils ou viendraient-ils? Et non plus 'qu'est-ce que je produis' ». L'utilisation de cet outil est bien plus lourde que « Dynamic Strategy », puisque cela demande environ 2 à 3 jours où l'agriculteur et le conseiller travaillent ensemble. Ci-dessous, la présentation de la démarche (figure 3).

Figure 3 : La méthode AVEC

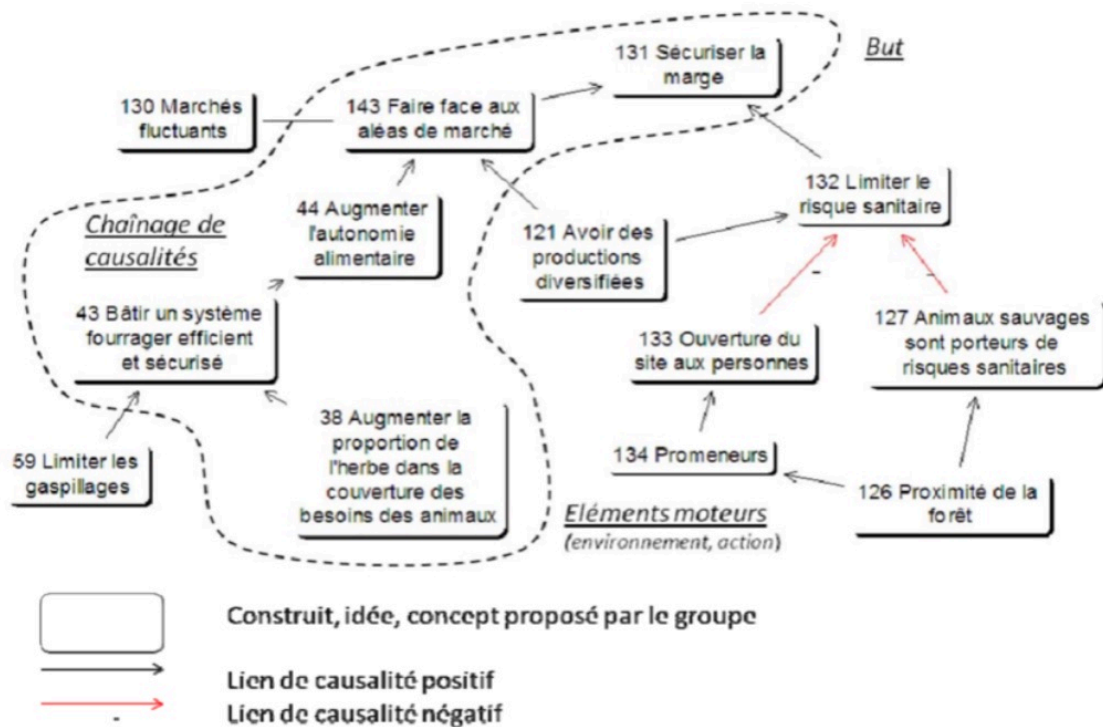


- « **Perfea** » enfin (pour Performance Globale des Exploitations Agricoles), conçue en Auvergne à la fin des années 2000 par des démarches de recherche-action impliquant Veta-grosup Clermont-Ferrand, ainsi que Résolia et TRAME, et optimisée pour une démarche globale articulée avec les autres outils au sein du CASDAR stratégie (opération cofinancée par l'Union Européenne avec le Fonds Européen de Développement Régional, soutenue par l'Etat-FNADT et la Région Auvergne). Cette méthode est actuellement en cours d'adaptation par et pour les CUMA (PerfCuma). Elle permet de trier dans la complexité de l'exploitation agricole, pour identifier les nœuds stratégiques et bâtir un plan d'action correspondant aux intentions de l'agriculteur. Cet outil a été adapté par TRAME en une version pour l'« accompagnement de groupe d'agriculteurs ». Il s'agit là aussi d'un outil plus « lourd » que « Dynamic Strategy », nécessitant plusieurs réunions entre conseiller et agriculteur (ou groupe d'agriculteurs).

« L'itinéraire est organisé en cinq étapes : i) identification des parties prenantes à la réflexion stratégique ; ii) analyse de la situation de l'exploitation et des attentes de l'organisation ; iii) formalisation de la stratégie en définissant les priorités et les axes stratégiques ; iv) construction d'un tableau de bord constitué d'indicateurs pertinents pour évaluer les performances stratégiques; v) définition d'un plan d'action permettant d'atteindre les objectifs stratégiques. (...) Le lien entre les différentes étapes est assuré en mobilisant un outil original : la cartographie causale. C'est un outil de synthèse, d'analyse et un support de médiation qui permet aux parties prenantes de l'exploitation agricole de se construire une vision partagée. L'itinéraire méthodologique proposé est ainsi un outil d'aide à la décision et au pilotage stratégique » (Capitaine et al., 2018).

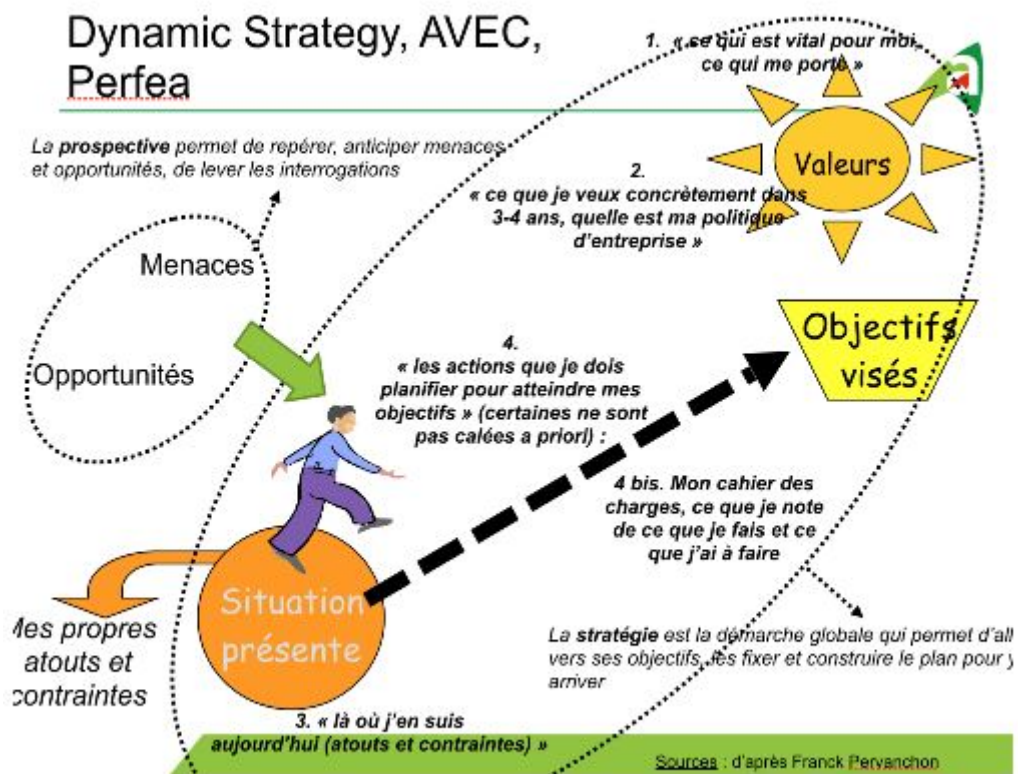
Le diagramme suivant illustre ce qu'est une carte causale (figure 4) :

Figure 4 : Exemple de carte causale dans la méthode Perfea



Ces divers outils ont une cohérence en propre, mais sont aussi complémentaires (figure 5). Ils participent d'une démarche globale et guident différentes étapes explorées par l'accompagnement stratégique dans les outils élaborés autour du CASDAR Stratégie (le diagramme vaut donc pour les différents outils présentés ci-dessus, comme indiqué) : d'abord l'identification du projet de vie et des valeurs de l'agriculteur qui sous-tendent ce projet, permettant ensuite d'explicitier des objectifs plus précis pour l'entreprise agricole, ces derniers étant dans un troisième temps mis en regard d'une analyse de la situation présente de l'exploitation effectuée à l'aide d'un « SWOT » (diagramme forces/faiblesses/menaces/opportunités), ce qui permet enfin d'identifier les grandes lignes de planification des actions à conduire.

Figure 5 : Principes des méthodes Dynamic strategy, AVEC et Perfea



Source : APCA

Deux remarques au sujet de cette série d'outils développés dans le réseau des chambres d'agriculture à travers le CASDAR Stratégie depuis 20 ans :

- Ces outils proposent à l'agriculteur de remettre à plat l'exploitation et les objectifs de celle-ci de manière vraiment très large, globale, pluri-thématique. Les modes de production, les cycles d'assolement par exemple, l'usage des intrants, peuvent tout à fait y être inclus, mais parmi beaucoup d'autres éléments, économiques, commerciaux, gestionnaires, liés aux choix en termes d'organisation du temps de travail, de vie personnelle, etc. C'est de l'agriculteur que dépendra la liste des éléments. La « dominante » de ces outils, leur « entrée », nous semble finalement être une volonté de booster les agriculteurs vers l'entrepreneuriat. L'entrée n'est donc pas « agro-écologique » (« Y voir clair » a été lancé en 1999), mais l'outil par lui-même n'est en rien incompatible avec la baisse des intrants, puisque les intrants sont parfaitement susceptibles d'être abordés à l'aide de ces outils (la « carte causale » de Perfea, ci-dessus, l'illustre parfaitement).

- L'« entrée » de ces méthodes est centrée sur le développement chez l'agriculteur d'une capacité à identifier des objectifs et à décider. Plus précisément, l'idée est d'amener l'agriculteur à introduire dans son rapport au travail une dimension qui organise les moyens du présent « en vue » d'objectifs, cadrés par un plan d'action, qui introduit donc un autre rapport de l'agriculteur à l'existant, en orientant la conception et la mobilisation des moyens dans la situation présente par rapport au futur. Il ne s'agit donc pas seulement de partir des moyens existants, dans une approche statique, pour se demander ce qu'il est possible de faire, ou non, avec eux. Cela ne signifie pas, dans l'esprit de ces outils, écraser la capacité d'adaptation ou d'improvisation de l'agriculteur en situation de travail, à cause de la présence d'objectifs, mais cela va au contraire de pair avec un renforcement d'une telle capacité. D'autre part, il s'agit de développer chez l'agriculteur un rapport au travail qui n'est pas de l'ordre du « produire », mais de l'ordre du sens de l'activité, aussi bien pour lui-même que pour les autres. Il s'agit donc d'apprendre ici à travailler autrement, en agriculture, c'est-à-dire à ne pas travailler uniquement en « produisant ».

3.5.2. Outils développés dans les réseaux de la coopération : Decibov, et Cassiopée Performance

Des outils existent aussi au sein du Réseau coopératif. Nous avons pu en repérer deux. Il en existe certainement d'autres, en usage, ou en cours de conception, mais nous n'avons pu y accéder vu la méthode de l'étude et le temps imparti pour la conduire.

Le premier est le logiciel DECIBOV, développé par l'Institut de l'élevage et la chambre d'agriculture de Bretagne, qui est un logiciel permettant d'appuyer les conseillers accompagnant des projets d'ateliers bovins : le logiciel inclut des éléments sur le projet de l'éleveur, récoltés en entretien individuel, les forces et faiblesses de l'exploitation, puis propose en fonction de cela, grâce au traitement d'une base de données de modèles, différents profils d'ateliers et d'itinéraires techniques que le conseiller peut ensuite discuter avec l'agriculteur. Au-delà de cet outil DECIBOV, le point sur le contexte économique, qui suit la réalisation des diagnostics à l'aide de l'utilisation d'outils, est très développé par les coopératives dans leurs pratiques de conseil stratégique (Buteau, 2017).

La structure AGTIP (partenariat entre ARVALIS Institut du Végétal, et IN VIVO via sa filiale conseil AGROSOLUTIONS¹³), en partenariat avec TERRES INNOVIA, est actuellement en train de développer l'outil « Cassiopée PERFORMANCE », cœur d'une démarche de conseil faisant l'objet d'une formation du même nom (figure 6).

Celui-ci est un outil de diagnostic individuel d'exploitation agricole, dont l'objet est, sur la base du recueil des pratiques de l'agriculteur, de fournir des indicateurs de performance économique, environnementale, sociale et sociétale de l'exploitation, qui sont ensuite restitués au conseiller de la coopérative dans le but que ce dernier puisse identifier des voies d'amélioration de la performance et élaborer un plan d'action avec l'agriculteur. La mise en œuvre de ce diagnostic devrait nécessiter deux rendez-vous pour un total de une à deux journées de travail entre le conseiller et l'agriculteur (pour la collecte des données, puis pour la restitution). Il requiert le traitement des données du côté d'ARVALIS, ainsi que des échanges entre ARVALIS et le conseiller de la coopérative, lui-même en relation avec l'agriculteur. Le processus est prévu pour pouvoir se répéter chaque année, permettant un suivi régulier de l'efficacité des actions engagées, dans une démarche d'amélioration continue.

Figure 6 : Cassiopée Performance

EVALUER LA PERFORMANCE DES EXPLOITATIONS POUR IDENTIFIER
DES VOIES D'AMÉLIORATION ET BÂTIR UN PLAN D'ACTION

Thèmes/sous-thèmes	Indicateurs	Thèmes/sous-thèmes	Indicateurs
Garantir la production et la qualité des produits		Préserver l'environnement	
Production	Rendement et variabilité des rendements	Qualité de l'eau	Concentration en nitrate sous-racinaire
Qualité	Protéines		Concentration en phytosanitaires sous-racinaire
Sécuriser les résultats économiques aujourd'hui et demain			Pollution ponctuelle : bonnes pratiques
Compétitivité – rentabilité			Balance en phosphore
Robustesse	EBE/produit brut	Biodiversité	Nombre de cultures de l'exploitation
	Marge brute exploitation		Proportion de SIE
	Coût de production		Couverture hivernale des sols
Seuil de commercialisation	Bouquet variétal		
Qualité des sols	Efficacité des intrants	Qualité des sols	Teneur moyenne MO
	Dépendance aux aides		pH à l'optimum
	Productivité du travail (ha/UTA et équiv. 1 blé/ UTA)	Qualité de l'air	Emissions de GES
Contribuer au développement social et sociétal		Préserver les ressources naturelles	
Risques professionnels	Exposition au risque santé	Energie	Efficacité énergétique
Qualité de vie	Satisfaction du travail		Eau
	Pénibilité du travail		
Contribution territoriale	Diversification d'activité		
	Implication sociale		
	Travail collectif		
	Potentiel nourricier		

Principaux indicateurs



Source : AGTIP / Arvalis

L'indicateur est construit selon les thèmes et indicateurs récapitulés dans le tableau suivant. On notera qu'aux côtés des indicateurs de production, qualité protéique, compétitivité, environnement et préservation des ressources, apparaît le thème de la

¹³ <http://www.agtip.com/> ; <http://www.agrosolutions.com/>

« robustesse » incluant une mesure de la « dépendance aux aides », ainsi que des éléments concernant la qualité de vie au travail de l'agriculteur, notamment la pénibilité, et la mesure de la contribution de l'activité agricole au développement territorial :

Les entretiens complémentaires indiquent que :

- La connexion du diagnostic Cassiopée PERFORMANCE avec la plateforme SYPPRE semble anticipée par ARVALIS.¹⁴
- Le diagnostic de performance CASSIOPEE est un outil individuel, mais que ses concepteurs envisagent des utilisations en connexion avec des groupements d'agriculteurs (notamment dans le cadre de GIEE).
- L'entrée privilégiée est « agro-écologique » et économique à la fois, puisque la performance économique et environnementale (et sociale) est visée explicitement, tout comme la « création de valeur » associée au conseil. Insistons sur le fait que cela n'implique pas que l'agriculteur ne soit pas décideur, puisque dans ce qui est prévu (nous reviendrons plus bas sur le fait que ces outils sont en cours de développement), le conseiller de sa coopérative lui remet des résultats de diagnostics en provenance de l'outil, et des propositions d'action qu'il choisit ou non. Insistons également que, pour AGTIP, il est important que l'aspect économie soit considéré au sens large : pour l'agriculteur certes, mais aussi pour les filières. De ce point de vue, une accroche des outils stratégiques en agriculture avec la « RSE », autant voire plus qu'avec l' « agro-écologie », semble souhaitée.
- La présentation de l'outil indique que « *le conseil stratégique appliqué à une exploitation agricole nécessite en premier lieu de réaliser un diagnostic initial de pluri-performance de l'exploitation avant toute tentative d'optimisation ou de changement de pratiques* ». Nos entretiens ont concomitamment révélé une réflexion sur la conception d'une forme de conseil stratégique aux agriculteurs, qui s'inscrit dans la durée d'une relation suivie avec l'agriculteur, et ne soit donc pas uniquement liée au diagnostic « Cassiopée Performance », ni même à une simple visite de morte saison.
- Cassiopée PERFORMANCE est l'un des quatre éléments de l'offre « CASSIOPEE ». En effet, il est précisé par AGTIP que : « *Les acteurs impliqués dans le conseil agricole ont un rôle primordial à jouer pour proposer aux agriculteurs les démarches et outils leur*

¹⁴ Plate-forme élaborée en partenariat avec l'ITB et Terres Innovia, SYPPRE est une plate-forme mise en place autour de la conception et de l'expérimentation de systèmes de cultures innovants. A noter l'emploi du terme de « stratégie » dans la présentation de SYPPRE, dans un registre exclusivement agronomique du terme donc : « *Le projet Syppre repose sur une méthode originale qui combine des observatoires, des plateformes expérimentales et des réseaux d'agriculteurs. L'observatoire suit l'évolution des pratiques et des performances des systèmes de production actuels. Il est fondé entre autres sur des enquêtes auprès de plus de 1000 agriculteurs répartis à travers toute la France. Cet observatoire a contribué à mettre en place des plateformes expérimentales dans 5 milieux agricoles contrastés de grandes cultures, à savoir limons profonds de Picardie, terres de craie de Champagne, argilo-calcaires superficiels du Berry, argilo-calcaires des cotaux du Lauragais et terres humifères du Béarn. Ces plateformes offriront la possibilité de mettre à l'épreuve du terrain des systèmes de culture innovants et de définir des pratiques et des stratégies originales qui constitueront une ressource pour les agriculteurs et leurs conseillers* » (<https://www.arvalisinstitutduvegetal.fr/syppre-construire-ensemble-les-systemes-de-culture-de-demain-@/view-1333-arvstatiques.html>)

assurant une meilleure performance dans les domaines économique, social, sociétal et environnemental. Au service de l'exploitation agricole, des territoires et des filières, l'offre de service CASSIOPEE® est dotée de 4 modules indépendants mais complémentaires, qui permettent d'envisager autrement le conseil délivré aux agriculteurs ». Présenté de la sorte, CASSIOPEE, « Entrez dans la nouvelle dimension du conseil, créatrice de valeur », se positionne, en incluant ses 4 modules, comme une nouvelle offre de conseil au-delà du « conseil stratégique » destiné aux seuls agriculteurs. Les autres modules de CASSIOPEE sont : « CASSIOPEE Progrès », qui est une formation pour les conseillers stratégiques, envisagés ici comme « un nouveau métier », et dont nous dirons quelques mots plus bas ; « CASSIOPEE Prospective », qui est du conseil stratégique pour les directions des coopératives, et non pour les agriculteurs ; « CASSIOPEE Palmarès », qui consiste à agréger des données de traçabilité des pratiques et à construire des indicateurs, à l'échelle des territoires et des filières, en destination des coopératives.

- Signalons qu'en matière de formation des agriculteurs dirigeants élus des coopératives, il existe un parcours de formation à la « gouvernance des coopératives agricoles et agro-alimentaires » : SENEQUE. Ce dernier inclut un volet consacré à la stratégie, le « volet 5 : Développer sa vision stratégique : ce module, orienté stratégie et vision, donne les outils pour orienter et challenger un plan stratégique. Une visite au cœur des institutions européennes permet de mieux comprendre le fonctionnement des institutions bruxelloises »¹⁵. SENEQUE est dispensé par l'ESSEC Business School et fait intervenir les professeurs de management et de finance de cette école ainsi que des consultants, en particulier en stratégie. C'est un cycle de formation d'une vingtaine de jours répartis sur un an. Il comprend 8 modules thématiques. Les questions « sociétales » / « RSE » sont abordées dans l'un de ces modules intitulé « Comprendre les enjeux et les perspectives sectorielles ». Contrairement à CASSIOPEE, l'« agro-écologie » n'est pas mentionnée dans SENEQUE. Plus généralement, des cabinets de conseil proposent un accompagnement stratégique des entreprises de conseil, surtout (mais pas exclusivement) pour les coopératives et les négoce. Ils mobilisent des séminaires d'accompagnement stratégique autour des conseils d'administration, positionnés sur la connexion de la thématique économique et de l'organisation des structures¹⁶.
- Il ressort de l'examen de la documentation et des entretiens conduits que l'outil de diagnostic « Cassiopée performance » d'une part n'est pas l'unique modalité ou format de conseil stratégique aux agriculteurs envisagé dans le réseau coopératif, d'autre part que le conseil stratégique n'est pas dans ce réseau susceptible d'être uniquement destiné aux agriculteurs¹⁷.

¹⁵ Sénèque 2019. *Gouvernance coopérative agricole. Dirigeants élus*, ESSEC Business School, Services Coop de France Audit, Conseil, Formation, 2019.

¹⁶ Par exemple <http://www.mgconsultants.com/>. Une des principales activités de ce cabinet, spécialisé en agriculture, est d'aider ses clients à recruter, du conseiller de terrain au directeur.

¹⁷ Dans leur étude sur les outils d'intermédiation pour la réduction produits phytosanitaires, qui ne sont pas des outils de conseil stratégique au sens entendu ici mais dont l'articulation à ces derniers peut être un enjeu dans certaines coopératives, Cerf et al. écrivent, au sujet du secteur coopératif : « Les activités d'intermédiation consistent ainsi à accepter l'orientation d'une certaine réduction mais suivant des termes travaillés dans les services de R&D et avec une approche technico-économique qui couple le maintien d'une efficacité économique au niveau des exploitations et au niveau des coopératives ». On a donc là aussi l'idée d'un couplage, d'une articulation, entre le niveau de l'exploitation, et le niveau de la coopérative. Cf. Cerf et al., 2017.

Ci-dessous, la présentation sous forme graphique de l'offre Cassiopée actuellement envisagée (figure 7) :

Figure 7 : Schéma global de l'offre Cassiopée



AGTIP VOUS ACCOMPAGNE DANS L'ÉVOLUTION DU CONSEIL

Anticiper et agir pour ne pas subir

Organisme de conseil

- Renforcer sa vision stratégique
- Sécuriser et développer la production
- Trouver des relais de croissance
- Fidéliser ses adhérents
- Favoriser les évolutions professionnelles des conseillers (gestion des compétences)

- Répondre aux attentes sociétales
- Développer la communication auprès de l'administration territoriale
- Promouvoir une image positive de l'agriculture
- Enrichir des démarches RSE
- Valoriser les performances environnementales des filières

Conseillers

- Renforcer le lien conseiller / agriculteur
- Favoriser les réflexions de groupe
- Valoriser son expertise auprès de l'agriculteur
- Evoluer dans son parcours professionnel

Agriculteurs

- Bénéficier des innovations et de conseils adaptés au contexte de l'exploitation
- Renforcer sa vision stratégique
- Optimiser sa performance économique
- Répondre aux exigences réglementaires
- Communiquer positivement sur son activité avec la prise en compte des volets sociaux et environnementaux

Source : AGTIP /

3.5.3. Outils de diagnostics de durabilité développés par l'IRSTEA et mis en œuvre par un conseiller indépendant¹⁸

Certains acteurs privés, indépendants de l'approvisionnement en agro-fourriture, tels que des bureaux d'études, utilisent également auprès d'agriculteurs des outils de conseil stratégique. Nous en avons identifié plusieurs, mais n'avons pu accéder qu'à un seul avec un niveau de détail suffisant pour cette étude.

¹⁸ <http://sce.fr/fr/diagnostics-de-durabilite-des-exploitations-agricoles-42>. SCE est un bureau d'études n'intervenant pas que dans le domaine agricole.

Il s'agit de celui développé dans le cadre du projet CASDAR Action, porté par la Bergerie nationale sur le plan administratif, et développé par l'IRSTEA. Il s'agit du diagnostic d'exploitation intitulé IDEA : « Indicateur de durabilité des exploitations agricoles » (Zahm et al., 2015). Le référentiel d'indicateurs a été développé de longue date. Il en est aujourd'hui à sa quatrième version.

Cet outil de diagnostic se présente comme un « *Outil de réflexion globale sur le système d'exploitation en place* »¹⁹. Il propose un « diagnostic de durabilité qui aide l'agriculteur dans ces choix stratégiques en intégrant une analyse complète selon 3 axes : l'environnement, le social et l'économie ». Il s'agit d'un outil de diagnostic individuel d'une exploitation, représentant environ 3 jours de travail pour le conseiller indépendant d'SCE.

Un des objectifs du CASDAR action, auquel était associé le bureau d'études SCE, était d'élaborer la Version 4 de cet outil. Cette version, datant de début 2017, comprend 54 indicateurs. Elle ajoute de nouveaux indicateurs, appelés « propriétés », à la précédente. Alors que les versions antérieures de l'outil calculaient uniquement les dimensions « agro-écologique », sociale et économique liées au « développement durable », les nouvelles propriétés intégrées à la méthode IDEA sont :

- **La robustesse** : capacité de l'exploitation à résister à un aléa climatique, social, économique.
- **L'Autonomie** : degré de liberté de l'exploitant dans ses choix techniques en termes de quantité de production, de choix des fournisseurs, de choix de ses conseillers, économiques (en terme de degré de dépendance aux aides, aux remboursements de prêts...), et sociaux.
- **La Capacité productive et reproductive** : capacité à produire sans fatiguer les terres, sans se fatiguer, sans s'endetter.
- **L'ancrage territorial : capacité à utiliser les ressources du territoire.**
- **La responsabilité globale** : sobriété en intrants, pas de gaspillage...

Il est enfin à noter que la société SCE a adapté la V3 de cet outil pour le cas d'un syndicat d'eau qui souhaitait proposer un accompagnement plus complet aux agriculteurs de la région pour lutter contre les pollutions diffuses d'origine agricoles.

Précisons que :

- En termes sémantique : Premièrement, cette durabilité est attribuée à l'exploitation agricole, et à rien d'autre. Deuxièmement, il est fait mention, pour caractériser cette durabilité de l'exploitation, de « robustesse » et de « résistance », et non de « performance » et de « résilience ».
- L'indicateur intègre les aspects agronomique et économique, l'« agro-écologie », depuis ses premières versions (selon ses concepteurs, l'un des enjeux du passage de V3 à V4 était d'améliorer les indicateurs économiques et de rendre cet indicateur plus facilement compatible qu'auparavant avec des exploitations autres que « polyculture élevage »).

¹⁹ Sur le concept de « système d'activité », central pour cette méthode, voir Gasselin et al., 2014.

- Les nouveaux indicateurs de la V4 ajoutent à l' « agro-écologie » des éléments qui concernent particulièrement les aspects liés à la qualité de vie au travail de l'agriculteur, à la gestion de l'entreprise, et la notion d'autonomie de l'agriculteur s'applique ici à la dépendance aux banques, à la dépendance aux aides publiques, mais aussi, élément original de cet indicateur de durabilité, à la liberté de choix des conseillers agricoles.
- La question des « intrants » est contextualisée à la fois dans le cadre d'une responsabilité globale et d'une lutte contre le gaspillage, du point de vue de l'entreprise agricole, et elle n'est pas spécialement référée aux produits phytosanitaires.
- Le partenariat avec SCE, qui travaille notamment autour de l'évaluation et de l'accompagnement à la conception de programmes de protection des captages d'eau potable, non seulement raccroche fortement cet indicateur à la dimension « territoriale », mais raccroche ici la problématique de la réduction des intrants (notamment phyto), à la perspective d'un service écologique concret effectivement rendu par l'agriculteur (ne pas polluer, ou gaspiller l'eau).

3.5.4. Outils pour l'accompagnement à l'installation des agriculteurs pluri-actifs du projet INTERSAMA²⁰

Le projet INTERSAMA (Insertion territoriale des systèmes d'activité des ménages agricoles), porté par l'INRA, le CIRAD, l'ADEAR Languedoc Roussillon, Montpellier Supagro AIRDIE et la Région Languedoc-Roussillon, et financé par le PSDR3 a produit récemment (première moitié des années 2010), trois outils pour l'« *accompagnement à la création et au développement d'activités* ». Ces outils ont pour originalité de ne pas avoir vocation à être exclusivement utilisés pour des entreprises agricoles. Ils ont par ailleurs été co-produits avec les animateurs des ADEAR des Cévennes et du Languedoc, dans le cadre du projet lui-même, qui les ont mis en œuvre auprès des agriculteurs pluri-actifs (souvent appelés « porteurs de projet » plutôt qu'« agriculteurs »). Il s'agit d'outils d'accompagnement individuel. La création des outils s'est faite dans la continuité d'un travail de recherche qui s'est « attaché à étudier le fonctionnement et la dynamique des systèmes d'activités des agriculteurs pluriactifs du Languedoc-Roussillon, et à analyser leur insertion territoriale ainsi que les dispositifs et les pratiques d'accompagnement qui leur sont dédiés ». Le projet s'est également articulé avec divers dispositifs de conception de politiques publiques à l'échelon régional.

- « TRAJECTOIRE », conçu et expérimenté pour les situations d'installation en agriculture avec des personnes ayant exercé d'autres activités au préalable, est un outil permettant d'explicitier le trajet de vie de la personne et d'identifier les motivations de son installation en agriculture, ses forces et ses faiblesses, précédant l'installation. Il utilise les techniques d'entretien semi-directif et de cartes cognitives.

- « CARTAPP », se présente comme un outil d'aide à la décision au moment du lancement du projet de l'agriculteur, fonctionnant par croisement et confrontation entre la carte mentale de l'agriculteur (perception du déploiement de l'activité sur le territoire), et la carte topographique proposée du conseiller, les deux portant sur le même objet.

- Enfin « EDAPPA », est un outil d'évaluation de la durabilité du projet, *ex ante* (c'est-à-dire pendant la conception et le début de la mise en œuvre du projet, qu'il vise donc à accompagner). Il inclut des indicateurs de performance économique, environnementale, mais aussi des indicateurs portant sur des dimensions comme l'autonomie ou la revitalisation des territoires ruraux, la qualité de vie...), et permet d'accompagner la mise en œuvre du projet de l'exploitant.

Précisons que :

- Comme pour certaines utilisations du diagnostic IRSTEA (voir section suivante), INTERSAMA propose une boucle « complète » : recherche ; co-conception d'outils entre chercheurs / conseillers-animateurs / agriculteurs ; mise en œuvre de ces outils dans l'accompagnement ; abouchement direct du projet aux politiques publiques ; concep-

²⁰ Gasselin P. et al., *L'insertion territoriale des systèmes d'activités des ménages agricoles, rapport scientifique de fin de projet PSDR3* ; Brochure : *Trois outils pour l'accompagnement et le développement d'activités. Trajectoire, Cartapp et Edappa. Application à l'installation en agriculture*, 151 pages (<http://intersama.fr/>)

tion et développement de formation dispensées ensuite hors du projet dans un réseau de conseillers.

- Qualitativement, sa grande particularité est que ces outils, s'ils sont adaptés à l'installation agricole, ne sont pas des outils spécifiques à l'agriculture. Ils ont d'ailleurs largement été développés avec des personnes ayant un passé dans d'autres mondes professionnels.
- Ces outils semblent assez proches de l'outil IRSTEA sur la conception de la durabilité, de l'autonomie, l'accent mis sur qualité de vie, le projet de vie individuel, et l'inscription territoriale de l'activité.
- Ils se rapprochent des outils développés par le CASDAR Stratégie en ce qu'il ne proposent pas une entrée « agro-écologique », mais une entrée « accompagnement pur », avec la « neutralité » que cela implique. Cela n'empêche toutefois pas la présence d'indicateurs (en particulier pour EDAPPA). Toutefois, comme ces outils sont mis en œuvre par des animateurs des ADEAR (dans le projet INTERSAMA du moins), et des agriculteurs pratiquant l'agriculture paysanne, leur mise en œuvre s'articule de facto avec l'agro-écologie.

3.5.5.Outils pour l'accompagnement stratégique en collectif : CUMA (et CIVAM) & AFOCG

-Les CUMA (et CIVAM) ont historiquement développé des pratiques fortement centrées sur l'accompagnement des groupes d'agriculteurs. Ces groupes étaient constitués autour du partage de matériel (et l'agronomie pour les CIVAM). Nombre d'entre eux ont évolué vers l'accompagnement aux changements de pratiques, en connexion avec la recherche d'autonomie, le développement de la coopération entre agriculteurs, les projets de territoire et l'agro-écologie. Il est important de comprendre qu'il s'agit non seulement de faire de l'accompagnement d'agriculteurs individuels en groupe, mais aussi de faire parfois de l'accompagnement de groupes d'agriculteurs ayant un projet en commun sur un territoire, entre autre un projet de développement économique et commercial. Les pratiques de conseil peuvent inclure aussi bien l'aide pour le montage de projet sur le plan administratif et financier, des techniques d'animation pour permettre au groupe d'agriculteurs de monter en capacité, le fait de replacer les choses dans la perspective de l'agriculteur, la capacité à aller chercher une expertise technique extérieure au cas par cas, plutôt que fournir l'expertise technique directement, etc. Les pratiques liées à l'animation de groupe et ses techniques (aide au questionnement, reformulation, organisation des débats, aide à l'organisation des échanges), et à l'accompagnement dans la durée (« aider à cheminer » dans une juste proximité / distance, en étant à la fois dans le groupe d'agriculteurs et hors de lui, suivi du groupe dans le temps, repérage des agriculteurs leader de groupe, et soutien à ces agriculteurs), sont présentes.

Le projet CAPVERT est un projet important de recherche et développement, mené de 2014 à 2017 avec le soutien du CASDAR (appel à projets « Partenariats et innovation »). Ce projet avait pour objectif de « comprendre les nouvelles formes de coopération entre agriculteurs au service de la transition agro-écologique, et de produire des ressources

pour accompagner leur émergence et leur développement »²¹. Ce travail, piloté par la FNCUMA, a été mis en œuvre en partenariat avec le réseau Civam, TRAME, Gaec et Sociétés, le GABnor, l'INRA, Montpellier SUPAGRO-Institut de Florac et l'ESA d'Angers. 5 collectifs d'agriculteurs y ont été associés, tous n'étaient pas des CUMA : un groupe « sols vivants » GEDA, accompagné par TRAME ; un groupe « conversion collective BIO » accompagné par GABNOR ; 2 groupes CIVAM, et un groupe CUMA. Ce projet a donc à la fois recensé les outils et pratiques de conseil (notamment stratégique) existants, pour divers ONVAR et non seulement pour les CUMA, mais il constitue aussi un effort de déploiement du conseil stratégique dans ces réseaux, puisqu'il produit et développe des outils, en plus de mettre en visibilité l'existant en vue de sa reprise.

Le projet a mis en visibilité les outils et pratiques pour l'animation des groupes à trois niveaux :

1/ La prise en compte de la diversité des agriculteurs, ce qui implique des pratiques d'animation et d'accompagnement pour : veiller à l'implication de chacun à sa façon, faire et faire faire des bilans, gérer différents rythmes d'apprentissage et gérer en réunion des sensibilités ou des opinions politiques hétérogènes (entre autres au sujet de l'agro-écologie). Il y a ici différents outils, qui vont des échanges sur internet à des outils directement utiles pour préparer et conduire l'animation, par exemple un outil/technique pour « *caractériser la diversité dans le collectif et en prendre collectivement la mesure. On peut, par exemple, identifier deux axes de différenciation et faire se positionner physiquement les participants selon un axe puis l'autre. Une autre animation possible, le 'débat mouvant', propose aux participants de se positionner dans l'espace en fonction de leur accord par rapport à une proposition clivante, puis d'argumenter leur positionnement* ».

2/ la multiappartenance : ici les animateurs développent un rôle d'assembleur, afin d'« *aider un collectif à être au carrefour de plusieurs réseaux* », d'« *agencer les partenariats pour construire les actions d'un collectif notamment dans un climat de concurrence pour accès aux fonds public* », dans un contexte où les groupes rassemblent des agriculteurs étant eux-mêmes en lien plus ou moins fort avec une diversité d'organisations ou autres groupes. On trouve par exemple ici l'outil « grille de catégorisation des arrangements de proximité entre agriculteurs » (figure 8). Ce dernier permet de « *catégoriser la diversité des coopérations locales opérationnelles dans lesquelles les agriculteurs sont engagés, et qui constituent des appuis pour l'évolution de leurs pratiques vers l'agro-écologie* ».

Cet outil sert à analyser les finalités de chaque arrangement, identifier de nouveaux arrangements, supporter l'animation du groupe en amont, pendant les réunions (conduire l'analyse collective du tableau, envisager les perspectives), et après les réunions (valorisation et diffusion)²² :

²¹ CAPVERT, *Vivre et accompagner la transition agroécologique en collectif. Eléments d'analyse, expériences et outils issus du projet CAPVERT*, 2016, 63 pages. Voir aussi Lucas et al., 2014 ; Lucas et Gassel, 2018 ; Lucas, 2018.

²² Les deux graphiques reproduits ci-dessous sont extraits du document : CAPVERT, *Vivre et accompagner la transition agroécologique en collectif. Eléments d'analyse, expériences et outils issus du projet CAPVERT*, 2016, 63 pages.

Figure 8 : un outil issu du projet CAPVERT

La reprise des coopérations, réseaux, collectifs repérés par les membres de la Cuma du Born.

OBJETS PARTAGÉS	Foncier	Équipements	Travail	Ressources productives / Production	Compétences - connaissances	Transformation Commercialisation
<p>MODES DE RÉGULATION</p> <p>Contractualisation marchande</p> <p>Échange formalisé</p>	<p>Location de parcelles à IA</p> <p>Partage du foncier dans le cadre familial ou autre</p> <p>Domaine d'Uza : ticket d'entrée</p>	<p>Cuma Mimizan</p> <p>Cuma de Linxe</p> <p>3 Cuma matériels partagés</p> <p>Cuma matériels, tracteurs</p> <p>Cuma pour différents matériels agricoles</p> <p>Cuma : matériels</p>	<p>Certains travaux avec ETA</p> <p>Salarié de la Cuma : main d'œuvre partagée</p> <p>Domaine d'Uza : logistique, travail à façon</p> <p>Salarié de la Cuma : ETP pour récolte</p> <p>Cuma : mise en place planning et entretien matériels</p>	<p>Déchets verts du SIVOM, cendres des chaudières biomasses...</p> <p>Salarié de la Cuma</p> <p>GIEE - Compost</p> <p>GIEE - échanges matières</p>	<p>Partage d'expériences : dans la Cuma, dans le GIEE, sur d'autres thèmes que Cuma et GIEE (circuits courts par exemple)</p> <p>Civam Bio : échanges techniques</p> <p>Civam Bio, CA40</p>	<p>Loc Hall Bio, échange commercial</p> <p>Sica Bio Pays Landais : Achat et vente fruits et légumes</p> <p>Sica Bio Pays Landais : échanges commerciaux et techniques</p> <p>SARL séchoir : 3 entreprises</p>
<p>Échange non formel</p> <p>Réiproote</p>		<p>Utilisation matériels pour surfaces bio courges, pdt pour BENICO</p>	<p>Batteuse à ETP</p> <p>3 entreprises qui travaillent ensemble et qui échangent du matériels</p> <p>Achat de main d'œuvre à certains voisins</p>		<p>Salarié de la Cuma : expériences, échanges entre agriculteurs</p> <p>Échanges compétences avec salarié de la Cuma (dans les 2 sens)</p>	<p>Euralis, Maisadour, AgriBioUnion : ventes prod.grandes cultures</p> <p>Contractualisation avec OP (coop et privés) : Euralis, Maisadour, Larrère,...</p> <p>EARL Casty, Domaine d'Uza, Philippe Salvador pour asperges</p>
		<p>Échange matériels hors Cuma, avec voisins</p> <p>Prêt et échange de matériels avec BP</p> <p>Prêt de tracteur et de petits matériels par IA</p> <p>Prêts de matériels Pierre, Ivan, Benico</p>	<p>entraide entre voisins</p> <p>Fortte attente génération suivante</p>		<p>Réseaux : Syndicat, GRCETA</p> <p>Fortte attente de la génération suivante</p> <p>Civam Bio, Slow Food, CA40, Fcuma 640 (formation)</p>	<p>Pierre, BENICO : échanges commerciaux</p> <p>Benico : ventes des productions bio pdt, courges</p> <p>Transformation sur les marchés de producteurs et à la ferme</p>
		<p>Prêt de parcelle pour maraîchage mécanisable (pdt, courges) à BENICO</p> <p>Prêt de parcelles pour cultures communes pdt, courges par BP</p>		<p>Wwoof : aide aux champs et aux marchés</p> <p>entraide entre différents agriculteurs (Pierre, Ivan, Bastien, Philippe)</p>	<p>Échanges de données, équilibre</p> <p>Modet : échanges d'infos</p> <p>Confédération Paysanne : échanges d'infos</p>	<p>Échanges entre maraîchers et producteurs</p> <p>Échanges légumes avec Pierre Grimaud</p>

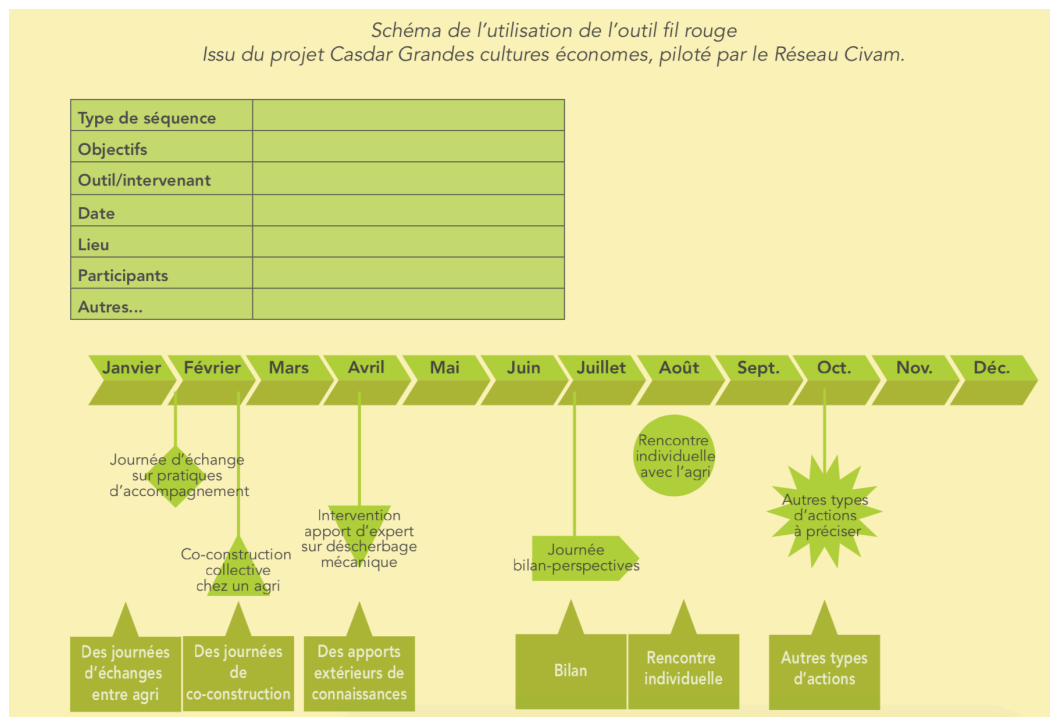
Source : FNCUMA

3/ La gestion des trajectoires sur les temps longs. C'est ici qu'il est spécifiquement fait mention du « conseil stratégique » dans la manière dont la FNCUMA et les autres organisations travaillant en partenariat avec elle, classent les différentes pratiques d'accompagnement et d'animation. Il s'agit ici d'« accompagner la projection stratégique de long terme au service d'avancées régulières », en particulier en « développant des techniques d'animation pour différencier les niveaux de risque (tactique ou stratégique) ». L'accompagnement se structure donc avec des « indicateurs de l'évaluation construits avec les membres du groupe » qui concernent la vie du groupe lui même, son histoire, son trajet. On trouve également un outil « fil rouge » (figure 9) qui permet de visualiser sur une frise les temps forts et les activités du collectif :

Précisons que :

- Comme pour les AFOCG (cf. ci-dessous), comme pour ARVALIS/IN VIVO et IRSTEA/SCE, l'accompagnement du développement de la stratégie des groupes d'agriculteurs est ici un objectif explicite des réseaux et groupes étudiés dans le cadre du projet CAPVERT (groupes CUMA, CIVAM...), en particulier pour ce qui concerne la troisième dimension mentionnée, intitulée « la gestion du temps long et des trajectoires ».

Figure 9 : L'outil « fil rouge » du projet CAPVERT



Source : FNCUMA

- Comme pour la plupart des outils et pratiques développés dans les réseaux et organisations mettant très fortement l'accent sur l' « accompagnement », l'entrée n'est pas en premier lieu « agro-écologique ». Ici, les aspects de recherche d'autonomie et de développement et gestion des coopérations sont premiers. Toutefois, dans le projet CAPVERT par exemple, la dimension « agro-écologique », tout comme la dimension territoriale, sont mises en avant. Il est néanmoins à relever que la thématique de la baisse des intrants est ici replacée dans la perspective de la recherche d'autonomie, et qu'une certaine prudence vis-à-vis de l'emploi ostensible du terme d' « agro-écologie » semble de mise, dans les pratiques d'animation des groupes CUMA tout particulièrement, et ce afin d'éviter les crispations entre agriculteurs dans les groupes pour des raisons politiques (cf. Point 1 du projet CAPVERT sur la prise en compte de la diversité des profils, qui se manifeste aussi à ce niveau). Des travaux de recherche, développés dans le projet CAPVERT, mettent notamment en avant la notion d' « agro-écologie silencieuse » : « CAPVERT a montré que certains agriculteurs s'engagent dans des changements de pratiques pouvant être qualifiés d'agroécologiques sans se revendiquer de l'agroécologie. Ils sont davantage guidés par des problèmes technico-économiques (impasses agronomiques, dépendance à certains intrants, volonté de dégager du temps ou de limiter la pénibilité du travail, au moins dans un premier temps), que par des préoccupations environnementales ou sociétales »²³.

²³ Cf. document CAPVERT, *op. cit.* L'« agroécologie silencieuse » est définie par Véronique Lucas, qui a réalisé une thèse de sociologie dans le cadre du projet, comme désignant des « changements de pratiques réels, progressifs, mais à l'écart des statistiques et des expériences de transition agroécologique généralement mises en avant ».

- Enfin, si les pratiques se sont beaucoup structurées historiquement autour de l'animation et de l'accompagnement pour des groupes d'agriculteurs, il semble que la nécessité d'inclure, de plus en plus, dans les groupes CUMA notamment, des formes d'accompagnement plus individualisé, en marge des groupes, se fasse sentir dans la période récente. Ceci est lié à la diversité croissante des profils d'agriculteurs. Les AFOCG sont l'un des réseaux d'appui à l'agriculture s'étant le plus anciennement appuyé sur les outils de la stratégie²⁴ (inspirés assez tôt du « management inventif » Lusteau 2006), et de manière très explicite depuis 2014 environ. Les AFOCG sont des petits groupes d'accompagnement, souvent stabilisés dans la durée, qui ont une entrée « gestion », et développent un accompagnement en groupe, centré sur la recherche d'autonomie et l'aspect humain du travail sur l'exploitation (organisation du travail, trésorerie, vie personnelle, etc). Les agriculteurs des groupes font eux-mêmes leur comptabilité, les échanges entre agriculteurs et animateurs partent de la comptabilité puis s'élargissent à la gestion d'entreprise dans son ensemble, et parfois à des thèmes plus spécifiques (transmission, changement de pratiques techniques). Les animateurs utilisent parfois des concepts venant de la psychologie, par exemple pour réfléchir les cercles vicieux associant fatigue, angoisses, endettement, isolement, pénibilité, en incluant les dimensions affectives personnelles, familiales, conjugales etc. afin de prendre en considération la manière dont les personnes s'organisent pour faire face à des difficultés et agir en situation ou décider. L'accompagnement stratégique a donc ici une entrée « psycho-gestionnaire », qui vise à favoriser chez les agriculteurs les capacités à se garder « des marges de manœuvre », à « se redonner des ressources » (ne pas se mettre dans le rouge, s'isoler, s'entamer physiquement, etc.), à « faire de la veille » sur l'information (mais aussi sur ce point apprendre à trier parmi des flots d'information qui peuvent parfois être inutiles et saturants).

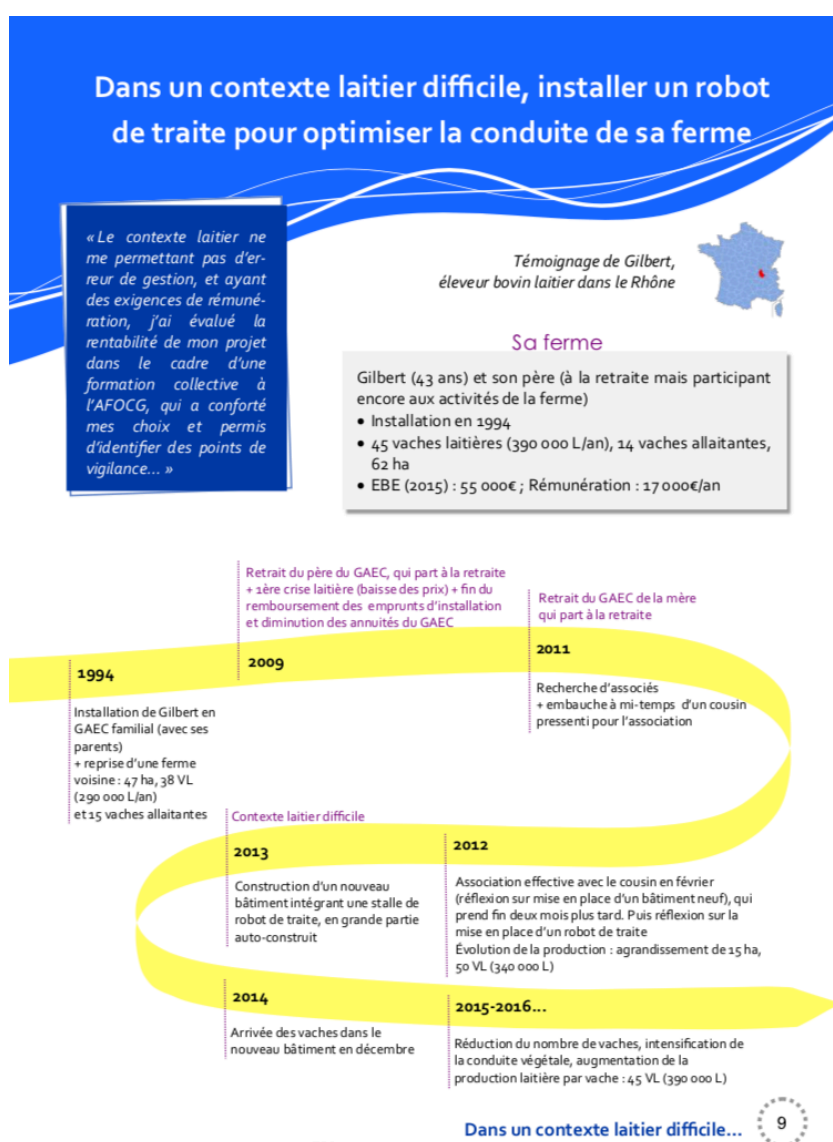
Un premier outil intéressant d'accompagnement stratégique développé dans le réseau AFOCG est un livret exemplifiant des trajectoires de changement sur les exploitations, qui est destiné aux agriculteurs²⁵. Les éléments mentionnés dans les histoires et les schémas contiennent des éléments techniques, agronomiques, mais pas uniquement : on y trouve aussi des éléments sur l'organisation économique (groupement, départ d'associé), sur l'organisation du travail (travail en couple, embauche de salarié, etc), on y voit les aléas liés au marché ou au climat se manifester et induire des difficultés et des reconfigurations dans l'histoire d'un agriculteur. C'est un outil de conseil stratégique car il donne à voir, à d'autres agriculteurs, ce que c'est que d'avoir, pour un agriculteur, une stratégie, en exemplifiant cela de manière très concrète. Ci-dessous, l'un des graphiques concerne un

²⁴ *Se former pour gérer. Approche de la gestion portée par les AFOCG et le réseau INTER-AFOCG*, 2002. On trouve dans ce document des outils plus anciens, qui se rapprochent pour certains de ceux du réseau chambre d'agriculture, présentés ci-dessus, pour d'autres des outils d'animation évoqués précédemment au sujet des groupes CUMA et CIVAM.

²⁵ *Interafocg, La ferme c'est toujours une aventure. 8 expériences pour s'interroger sur la stratégie*, 2016. (« Ce recueil présente 8 témoignages d'agriculteurs/-trices qui parlent des stratégies mises en place sur leurs fermes. A travers des exemples variés (embauche, investissement dans un robot de traite, passage en bio, installation, développement de la vente directe...), chacun présente sa démarche stratégique qui a facilité les prises de décision, à des moments souvent cruciaux dans la carrière. À destination des agriculteurs et des porteurs de projet, ce recueil porte l'idée qu'interroger et développer une démarche stratégique sur sa ferme, contribue à l'autonomie décisionnelle des agriculteurs ainsi qu'à leur résilience et à celle de leur ferme. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises décisions. Dans le cadre de la gestion de sa ferme et dans un monde qui bouge, c'est l'élaboration de décisions cohérentes pour soi qui est en jeu et au cœur de la démarche stratégique »).

éleveur ayant décidé d'installer un robot de traite (figure 10). On voit que l'approche est « humaine » avant tout : l'agriculteur a certes un nombre de vaches, d'hectares, il a fait des choix techniques de production et d'investissement en matériel, dans un contexte difficile tel que la crise du lait. Mais il a aussi, le graphique l'indique, un prénom, un visage, un père, une mère, un cousin, un employé, et un revenu d'un certain montant, précisément indiqué dans le document. Eléments dont ce type d'outil présuppose donc, puisqu'il choisit de les expliciter dans les exemples donnés pour convaincre les agriculteurs (seuls, ou dans un échange collectif) de l'intérêt d'avoir une stratégie, qu'ils sont susceptibles d'intervenir dans les décisions et les changements de pratiques²⁶ :

Figure 10 : La trajectoire de changement d'un agriculteur



Source : INTERAFOCG

²⁶ Cette illustration est tirée du livret Interafocg, *La ferme c'est toujours une aventure. 8 expériences pour s'interroger sur la stratégie*, 2016.

Ce graphique est, dans le document, suivi de deux pages du témoignage de Gilbert (l'agriculteur ayant installé le robot), lui-même structuré ainsi : « *changements de contexte sur un système en croisière* », « *raisonner son investissement et s'appuyer sur un réseau* », « *analyser l'impact de sa stratégie* ». On y voit notamment apparaître les changements très concrets, dans la vie quotidienne de cette personne, liés aux évolutions, et exprimés par l'agriculteur lui-même avec ses mots, témoignant de son vécu propre.

Même si le livret que nous venons d'évoquer n'évoque la plupart du temps pas dans le détail l'aspect technique/agronomique du changement, et même si ce type d'outil ne se présente pas comme ayant pas une entrée agro-écologique²⁷, il peut parfaitement se connecter avec la thématique de la baisse des intrants²⁸. D'ailleurs, les AFOCG ont développé des groupes thématiques (journées de formation pour les agriculteurs de groupe AFOCG) consacrés spécifiquement au changement de pratiques agro-écologiques. L'idée est d'aborder alors la thématique de ce type de changements de pratiques sous l'angle très concret de sa mise en œuvre par les personnes, dans la vie quotidienne, et de partager ces expériences avec d'autres agriculteurs, en replaçant aussi la question de la baisse des intrants dans la problématique des économies de charge, etc.

On peut également citer d'autres outils développés dans ce réseau et utilisés lors des réunions de groupe par les animateurs : l'outil « radio réveille » par exemple (figure 11), qui est utilisé lors de journées thématiques sur la veille, et dont la fonction est définie à la fois par les expressions d' « *énergiser* » et par celle de « *faire monter en puissance les choix de gestion* »:

Figure 11 – L'outil Radio-réveille

Veille et prospective

Titre : Radio ré-veille

Public : tous les adhérents

Comment on l'amène?

- Au démarrage de la formation (dès envoi du jingle)
- En lien avec le thème de la formation (sauf en groupe de base)
- Lister en vrac les infos contexte (lu, entendu, vu, supposé, imaginé, ...) par chacun : de quoi vous parlez en ce moment ?
- Quels sont les changements, les ruptures que vous observez (signaux faibles) ?

Outils :

- Jingle de lancement, expression spontanée sans discussion
- Analyse de pratique personnelle, debout, avec café, dynamique
- Liste de question ouvertes
- Temps court à reprendre d'une fois sur l'autre

Objectifs pédagogiques :

- Énergiser
- Formaliser l'intuitif
- Ouvrir à la lecture du contexte
- Faire monter en puissance les choix de gestion

Enjeux :

- Partager cultiver la culture de la veille
- Inventer, mettre en réseau sa pratique de la veille

Source : INTERAFOCG

²⁷ Le témoignage présenté ci-dessus est d'ailleurs celui d'un éleveur ayant choisi d'abandonner le pâturage.

²⁸ Il y a un autre témoignage, consacré à une conversion au BIO, dans le livret.

CUMAs, ADEARs et AFOCGs se sont historiquement positionnées sur de l'accompagnement collectif et de l'animation, conçus comme un accompagnement dans la durée, parfois très en amont des prises de décision effectives (argumentant parfois que le fait de ne pas décider tout de suite, de reporter une décision, constitue une forme de décision parfois préférable au fait de décider trop vite). Toutes sentent actuellement la nécessité de réfléchir à des formes d'accompagnement plus individuel en raison de la diversité des profils d'agriculteurs auxquels elles ont affaire.

3.5.6. Autres outils et pratiques dans le réseau ONVAR

En dehors des CUMA et AFOCG, les autres ONVAR rencontrés utilisent aussi des outils et mettent en œuvre des pratiques de conseil stratégique :

-Les ADEAR : Elles utilisent des diagnostics d'exploitation « agriculture paysanne » ainsi que des diagnostics pour l'accompagnement à l'installation en agriculture paysanne. Ce sont des outils de diagnostic formalisés, comme ceux vus plus haut dans le cas de Cas-siopée et de IRSTEA/SCE. Ce sont des diagnostics orientés agro-écologie, étant donné le cahier des charges de l'agriculture paysanne : « *Le diagnostic est une grille d'analyse des exploitations qui permet de situer chaque ferme par rapport au projet d'agriculture paysanne. Les fermes sont analysées à partir des six thèmes transversaux définis dans la Charte de l'Agriculture Paysanne ; chacun d'eux reflète les fonctions sociale, économique et environnementale du projet d'agriculture paysanne* »²⁹. Les 6 thèmes sont : autonomie, répartition, travail avec la nature, transmissibilité, qualité des produits, développement local et dynamique territoriale. A noter que, par ailleurs, les ADEAR sont aussi fortement positionnés sur l'accompagnement et l'animation notamment de groupe (distanciation vis à vis de l'expertise, animateurs supportant l'activité du groupe pour favoriser les échanges, n'apportant pas d'expertise technique mais mettant si besoin des experts en relation avec les agriculteurs ou le groupe, attention portée au fait que tout le monde puisse s'exprimer), ce qui implique l'utilisation de divers outils-soutiens pour l'animation : ordre du jour, comptes-rendus de réunions...

-Du côté de la FNAB, il y a plutôt mise en œuvre de diagnostics technico-économiques pour le conseil à la conversion en AB, sur un modèle payant, avec une forte dimension de « conseil », pour des agriculteurs. Et avec une entrée agro-écologique par définition puisqu'il s'agit d'agriculture à bas niveau d'intrants.

-L'AFAP enfin a co-construit avec l'Institut pour l'Agriculture Durable, un projet de mise en œuvre d'indicateurs de performance du sol, à la parcelle, et de performance socio-économique. C'est un outil en ligne, qui permet de suivre l'évolution des pratiques pour le volet socio-économique, avec une approche globale : sociale, agronomique, environnementale, territoriale, économique, etc. L'idée est de chercher des systèmes résilients incluant la dimension économique, les marges : moins de passages, moins de fongicides, moins d'irrigation, moins de gazole³⁰, etc.

²⁹ Site Web agriculture paysanne

³⁰ <http://indiciades.fr/>

3.5.7. Pratiques de conseil stratégique sans outil précisément repéré dans l'étude : Négoce, Solidarité Paysan et CER

-Concernant le négoce agricole :

Nous avons pu rencontrer dans l'étude des membres de la FNA ainsi qu'un conseiller et un manager d'une entreprise de négoce de taille moyenne. Ceci n'a pu permettre d'accéder à des outils de conseil stratégique utilisés dans le réseau. Ces outils existent peut-être, notamment dans des entreprises de grande taille. En revanche, notre étude indique qu'il existe des pratiques de conseil stratégique, sous forme de temps d'échange en individuel entre conseiller technico-commercial et agriculteur. Le conseiller fournit en ce cas un conseil global à l'agriculteur, qui a les caractéristiques suivantes : 1/ ce conseil peut mobiliser des aspects techniques, économiques, financiers, la trésorerie, prendre en compte la situation familiale de l'agriculteur, l'organisation humaine du travail sur l'exploitation... Il peut par exemple y être question de plan d'assolements et de rotation de parcelles, d'informations pour la recherche de nouveaux débouchés, mais aussi de la pertinence pour l'agriculteur de louer des terres situées loin de chez lui, ou encore de décider si un fils doit venir travailler sur la ferme, de réfléchir un passage en BIO, le maintien ou l'intégration de l'élevage sur l'exploitation, etc. Il est important, pour le Négoce Agricole, de toujours veiller à bien indexer toute proposition discutée de changement, avec des indications sur les revenus associés à un changement, pour aider l'agriculteur à se positionner et faire son choix ; 2/ ces différents éléments peuvent être mobilisés dans un même temps d'échange, avec un même conseiller ; 3/ l'échange envisage la situation de l'exploitation agricole sur le moyen et long terme ; 4/ Ce type d'échange peut se faire en présence du comptable du CER par exemple, ou d'un banquier.

Le descriptif de fiche de poste de « conseiller agronomique préconisateur » que la FNA nous a transmis, indique au registre des compétences de ce dernier : « *Mener une découverte des besoins du client par un questionnement adapté, une écoute active et une reformulation pertinente (...) Négocier avec un client un projet de développement global pour son exploitation (type d'élevage, parcours agronomique des parcelles, normes, outils d'aide à la décision, matériel, hygiène et sécurité, environnement* » « *concevoir un plan d'action adapté au projet de développement de l'exploitation* ». La fiche de poste de « conseiller en technique agricole et environnement » (cadre) indique : « *met en œuvre des actions d'information et de conseil pour une meilleure utilisation des PPP et pour garantir le respect de l'environnement, auprès d'agriculteurs, d'éleveurs, viticulteurs, distributeurs, services d'eau... Conseille et apporte un appui technique au conseiller agronomique préconisateur* ». Ces référentiels métiers sont à la fois des produits de négociation sociale dans le cadre de la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi de la branche du Négoce et de l'Industrie des produits du sol, engrais et produits connexes, qui constituent des outils pour le recrutement, dans un contexte où il n'y a souvent pas de DRH dans les entreprises de négoce. Elles n'indiquent pas la réalité des pratiques et encore moins leur caractère systématique. Toutefois, pour ce qui concerne le conseiller agronomique préconisateur, leur lettre est approchante de certaines pratiques indiquées par le conseiller lors de l'entretien réalisé dans le cadre de cette étude.

Il est à noter, pour faire écho à ce qui a été dit plus haut au sujet du réseau coopératif, que la question de la « stratégie » est présente dans le cas du réseau du négoce, au niveau non seulement du conseil délivré aux agriculteurs, mais également au niveau du conseil délivré aux dirigeants entreprises de conseil / distribution. Ainsi, la FNA dispose d'un club de progrès, « Négoce Expansion », destiné aux dirigeants, et regroupant sur

une base volontaire environ 40 entreprises sur les 300 que compte la fédération. C'est un « laboratoire d'idées pour le Négoce Agricole », visant à « *aider les entreprises à mieux appréhender les évolutions en cours et à venir pour leur structure* », qui développe des activités d'appui à la formation, et de conseil stratégique : « *Fort de notre expérience en actions de progrès dans la distribution agricole, nous accompagnons nos membres associés dans les domaines du conseil stratégique, organisationnel et managérial (audit, stratégie d'entreprise, accompagnement à la croissance interne et externe, structuration de comités de direction). Nous développons aussi des interventions courtes en entreprise pour améliorer rapidement les processus commerciaux et décisionnels (optimisation du crédit clients, communication marketing, systèmes d'information...).* Nos solutions : *analyse financière, audit des organisations, diagnostic d'activités et d'équipe, structure de comités de direction, conduite de projet, appui aux relations extérieures, veille et intelligence économique, benchmark sectoriel, accompagnement à l'innovation, études d'image* »³¹. Sur le plan sémantique, on peut noter, comme pour la formation SENEQUE (p38) pour le conseil (notamment stratégique) aux administrateurs des coopératives agricoles, que l'« agro-écologie » n'apparaît pas comme un item identifié dans ce conseil stratégique pour dirigeants, la « RSE » non plus. Toujours pour ce qui concerne le conseil stratégique aux entreprises de conseil, on trouve autour du réseau négoce, à l'heure actuelle, des cabinets de conseil spécialisés notamment sur la transformation digitale, stratégie numérique et gestion RH³².

-Concernant Solidarité Paysan :

Cet organisme s'occupe d'accompagner des paysans en grande difficulté, souvent très endettés. Il s'agit d'accompagner des personnes à la fois dans une perspective psychologique et d'aide sociale, mais aussi dans une approche plus technique, et souvent dans un parcours judiciaire lié à un redressement ou à une liquidation. Au delà de l'accompagnement dans la progression de la procédure, la recherche d'une solution productive durable passe le plus souvent par la transformation profonde de certains aspects du fonctionnement de la ferme. C'est souvent une condition pour trouver un nouvel équilibre plus profitable et ouvrant des perspectives d'avenir pour éviter d'accompagner à l'arrêt de l'activité agricole. Les pratiques de Solidarité Paysan assument ici des fonctions de conseil et d'accompagnement comportant de vraies dimensions stratégiques. Soulignons que l'entretien conduit dans le cadre de notre mission, a mis en évidence que les agriculteurs en très grande difficulté accompagnés par cette structure, étaient pour la grande majorité d'entre eux des agriculteurs qui avaient progressivement délégué, au fil du temps, les décisions relatives au pilotage de l'exploitation à d'autres, aussi bien pour la comptabilité, le contrôle qualité, les choix techniques etc. y compris ceux engageant l'exploitation à long terme.

-Concernant enfin les CER :

1/ Les pratiques de conseil stratégique existent à la demande de l'agriculteur. Elles peuvent être réalisées en individuel ou en groupe. En groupe, l'entrée est plutôt « gestion et économie », entre autres à partir de l'examen de la comptabilité, mais les échanges peuvent conduire à une réflexion plus large incluant les aspects techniques d'organisation. Il peut s'agir par exemple d'accompagnement de groupes méthanisation, GIEE pour des productions végétales, ou encore « groupes ISO » (dans lesquels les agriculteurs se retrouvent avec d'autres professionnels). L'accent est alors souvent mis sur la complé-

³¹ <http://www.negoce-expansion.com/>

³² Synevop : <https://www.synevop.com/>

mentarité entre les niveaux individuel et collectif, l'individuel étant vu comme un facteur de réussite du travail de groupe, permettant au groupe de mieux durer.

2/ Il existe des outils permettant le suivi individuel des agriculteurs pour le conseil stratégique, ou le suivi des groupes, que nous n'avons pas pu examiner en détail dans le cadre de cette enquête. En individuel, il existe des indicateurs, diagnostics d'entreprise, évaluations, utilisés à un moment-clé de la trajectoire de l'agriculteur. En groupe, des méthodes d'animation pour créer une dynamique collective, conduire les réunions, animer les échanges.

3.5.8. Bilan

Notre inventaire montre une **riche panoplie d'outils de conseil et d'accompagnement stratégique**, développés depuis le début des années 2000, et particulièrement dans la période récente, par les diverses organisations agricoles. La nature thématique de ces outils renvoie le plus souvent aux « entrées » qui correspondent aux positionnements et savoirs-faire des différents réseaux au sein desquels ils ont été développés. **Ces outils, et les pratiques de conseil stratégique auxquelles ils sont articulés, nous semblent en mesure de pouvoir soutenir les décisions de divers profils d'agriculteurs, à différents moments de leur trajectoire professionnelle (par exemple : les outils pour faire émerger les attentes et les besoins, semblent particulièrement utiles lors de l'installation, la préparation de transmission, le départ ou le décès d'associé ou de conjoint...)**

Certains outils sont orientés vers un conseil stratégique individuel, et d'autres vers l'accompagnement/conseil de groupe. Tous les réseaux reconnaissent désormais l'intérêt des deux modalités d'intervention (individuel et collectif), à défaut de toujours les proposer avec des offres abouties pour le conseil stratégique. Des évolutions récentes notables ont été observées : intérêt des coopératives et négoce pour l'accompagnement de groupe, et inversement intérêt des CUMA pour l'individuel, etc.

Certains outils renvoient à l'idée d'une prestation de conseil ponctuelle, à un moment donné de la trajectoire de l'agriculteur (les diagnostics par exemple), alors que d'autres (c'est le cas de la plupart des outils d'animation), renvoient à l'idée d'un lien sur la durée, plus ou moins régulier, pas toujours connecté à une décision immédiate de l'agriculteur sur son exploitation, mais intervenant dans la maturation ou la préparation de futures décisions.

Il existe des outils plutôt orientés « conseil stratégique » et d'autres plutôt orientés « accompagnement stratégique ». Les outils orientés « conseil » sont principalement des diagnostics (Cassiopée Performance, IDEA, Agriculture paysanne, indicateurs, plans d'action, tableaux de bord pour les chambres d'agriculture, le CER). Les outils orientés « accompagnement stratégique » sont des outils permettant de susciter la demande en accompagnement stratégique (par exemple le livret des AFOCG), des outils permettant de travailler avec l'agriculteur à identifier ses objectifs et son projet (plusieurs des outils du réseau des chambres, Dynamic Strategy, AVEC...), ou encore des outils d'animation de groupe (par exemple frise du groupe CUMA pour suivre l'évolution du groupe...)

Les outils de type « diagnostic » sont pensés comme des instruments supports d'une relation humaine entre le conseiller et l'agriculteur. Autour de la mise en œuvre de ces outils, des pratiques de conseil stratégique auxquelles sont associées des compétences relationnelles sont donc toujours valorisées (rencontre conseiller/agriculteur pour la remise des diagnostics par exemple : il ne s'agit presque jamais d'outils auxquels l'agriculteur pourrait accéder directement, sur internet, via des logiciels...), et inscrites dans la durée. Il faut souligner l'existence de pratiques de conseil stratégique non appuyées par des outils, consistant principalement à donner des informations à l'agriculteur dans le cadre d'un échange avec lui, qui sont aussi associées à une dimension humaine d'interaction.

Les divers outils sont plus ou moins aisément compatibles avec un modèle marchand. Ils le sont d'autant plus qu'ils renvoient à une prestation individualisée, un temps de travail du conseiller et donc un coût, relativement propices à un dimensionnement. Les diagnostics et certains outils d'accompagnement (type entretien « Dynamic Strategy ») rentrent dans cette catégorie. C'est moins évident pour la plupart des outils d'accompagnement de groupe et d'animation.

Tous les outils ou pratiques de conseil ou d'accompagnement stratégique inventorié par l'étude sont compatibles avec le soutien au déploiement de pratiques agro-écologiques, même si ce n'est pas leur finalité d'origine, ou leur seule finalité :

1/ Soit, les outils incorporent directement des dimensions agro-écologiques : c'est le cas de tous les outils de diagnostic que nous avons repérés, qu'il s'agisse de « Casiopée performance », des diagnostics IDEA, Agriculture paysanne, conversion BIO, etc.

La nature exacte de ces dimensions agro-écologiques varie en fonction des modalités de construction des indicateurs et des algorithmes ou méthodes d'interprétation des indicateurs, et reflète les orientations et les choix des diverses organisations qui ont conçu ces outils. Ils sont cependant tous décrits comme des Outils d'Aide à la Décision (OAD), et non comme des générateurs de prescriptions à appliquer : l'agriculteur est toujours présenté comme décisionnaire, les diagnostics contribuant à ses décisions mais ne devant pas s'y substituer.

2/ Soit, il s'agit d'outils d'accompagnement individuel ou d'animation, qui sont plus tournés vers l'émergence du projet d'un agriculteur ou d'un groupe d'agriculteurs.

Les outils ou pratiques sont plus neutres en eux-mêmes, mais peuvent être articulés avec l'agro-écologie dans l'usage qu'en font le conseiller et l'agriculteur, d'une part si cette agro-écologie présente des opportunités pour l'agriculteur, d'autre part si elle fait l'objet d'une volonté de la part des organismes ou des agriculteurs.

3.6. Le conseil stratégique dans les organisations : des pratiques au déploiement

Notre enquête a été guidée par les questions suivantes :

- Comment les outils décrits sont-ils utilisés concrètement dans les rencontres avec les agriculteurs?
- Qui sont les conseillers réalisant le conseil stratégique ? Sont-ils ou non spécialisés sur ce type de conseil? Quelle est l'importance accordée au conseil stratégique par le management, la reconnaissance de l'autonomie du conseiller par sa hiérarchie?

- Quelle est l'articulation entre conseil stratégique et conseil tactique?
- Quelles activités de « back-office » et de préparation sont impliquées dans la mise en œuvre du conseil stratégique?
- La mise en œuvre du conseil stratégique donne-t-elle lieu à des partenariats avec d'autres organisations?
- Le déploiement du conseil stratégique est-il appuyé par des formations pour les conseillers, pour le management ?
- Quels sont les freins au déploiement du conseil stratégique : du côté des agriculteurs, des structures de conseil, en termes de compétences, d'organisation, de portage politique, de tarification / dimensionnement du conseil stratégique, de son inscription dans l'offre de conseil?

Les réseaux ont des positionnement et des modes de fonctionnement différents. Chaque réseau rassemble diverses structures, organisations, ou entreprises et possède une structuration singulière. Concurrents, parfois partenaires, leurs approches sont différentes et, finalement, souvent complémentaires vu la diversité des exploitations, des agriculteurs et des parcours professionnels.

Nombre d'organisations et de réseaux sont actuellement en cours de réflexion sur la re-fonte de leur offre de conseil, de leur structuration, des pratiques professionnelles des conseillers et de l'appui à ces dernières, le tout dans un contexte mouvant. Le déploiement du conseil stratégique, dont une définition cadrante n'a pas encore été stabilisée, est un élément de leur réflexion parmi d'autres.

Cependant, notre étude n'est en aucune façon une étude sur les organismes d'accompagnement/conseil, encore moins une forme d'audit des différents réseaux/organisations, ou une étude comparative. Les éléments présentés ci-dessous visent uniquement à repérer, sur la base de notre enquête, si les pratiques et outils de conseil stratégique évoqués dans la section précédente sont déployés dans les réseaux, à quel degré et selon quelles modalités. Nous avons vu dans la section précédente que la panoplie d'outils et de pratiques de conseil stratégique existants est qualitativement riche. Malgré les difficultés de réalisation de cette étude, liées à la fois à la nature de l'objet et au contexte politique, il ressort de notre travail, assez nettement, que **le déploiement de ces pratiques et outils reste faible à l'heure actuelle, à l'échelle nationale et de l'ensemble des réseaux, et ce malgré des déploiements prometteurs dans certains réseaux ou organisations.** Dans les pages qui suivent, nous faisons une brève synthèse du déploiement du conseil stratégique réseau par réseau, en essayant d'apporter des réponses aux questions méthodologiques ci-dessus en fonction des données que nous avons réussi à collecter.

3.6.1. Chambres d'agriculture

De manière générale, les outils proposés constituent une sorte de mallette, au sein de laquelle les conseillers mettant en œuvre le conseil stratégique piochent pour construire un accompagnement particulier. Les outils de conseil stratégique ne constituent donc pas un cadre figé : leur usage dépend fortement des conditions d'utilisation, en relation avec l'agriculteur. Ceci est valable de manière évidente pour l'entretien « Y voir Clair », mais c'est aussi le cas pour les outils incluant des indicateurs, ou plus de formalisation (Dynamic Strategy, AVEC). La réalisation du conseil stratégique dépend donc des outils eux-

mêmes, mais aussi beaucoup de l'interaction entre le conseiller et l'agriculteur, et donc des compétences situées du conseiller.

Il n'y a pas de conseiller spécialisé dans la délivrance du conseil stratégique dans les chambres d'agriculture. Le conseil stratégique est délivré par des conseillers de gestion ou conseillers d'entreprise. Des conseillers en culture ou élevage peuvent parfois intervenir sur du conseil stratégique, mais cela semble être des cas encore rares. L'accompagnement de groupe partant de thématiques techniques, agronomiques (DEPHY par exemple), ne semble pas s'aboucher substantiellement avec le conseil stratégique. Il peut y avoir des coopérations avec d'autres structures, conçues et mises en œuvre à un échelon local. Par exemple avec les CER, pour certaines installations d'agriculteurs inhabituelles, échappant aux circuits standards. Mais l'apparition de telles configurations reste tributaire des relations historiques locales entre personnes et institutions.

Le conseiller de gestion que nous avons rencontré n'a pas indiqué de difficulté particulière liée au fait que sa hiérarchie ne reconnaît pas suffisamment son autonomie dans le cadre de la réalisation du conseil stratégique. L'entretien a en revanche très nettement révélé, dans son cas, une indifférence de la hiérarchie pour le conseil stratégique, considéré comme une activité négligeable, occupant très peu du temps de travail de ce conseiller, et parallèlement (les deux vont ensemble), un cadre de travail imposé au conseiller qui n'accorde que très peu de place pour la réalisation du conseil stratégique. Dans son cas, le conseil stratégique ne concerne finalement que la réalisation de quelques entretiens « Y voir Clair » par mois. Dans la très grande majorité des cas, cela n'est pas suivi par un travail de co-conception des plans d'action avec l'agriculteur (par manque de temps, parce que l'agriculteur ne le demande pas, parce que cela serait payant alors que l'entretien « Y voir Clair » est gratuit et que le caractère payant peut être un frein, parce que cela demanderait au conseiller de gestion de travailler de concert avec d'autres conseillers, etc.). Il y a, semble-il, des situations plus favorables, avec des pratiques de conseil stratégiques mieux déployées, et mieux soutenues. Certaines ont été développées, portées, puis abandonnées à la faveur de changement de postes tandis que d'autres sont plutôt en phase de croissance modérée. Il nous semble toutefois, au vu de l'ensemble des données donc nous disposons, que cet exemple est assez représentatif de la situation actuelle du déploiement du conseil stratégique dans la plupart des chambres d'agriculture.

En matière de formation, 300 personnes ont été formées dans les années 2000 aux démarches stratégiques (« Y voir Clair »), et ont ensuite occupé des postes de management dans les chambres de l'Ouest de la France, qui étaient pilotes sur ce thème (projets européens, réflexion sur les outils...) Cette dynamique, relayée à l'époque du côté de l'organisme de formation des chambres d'agriculture Résolia, semble retombée dans la période la plus récente. Ces dernières années, une dynamique intéressante pour la formation à l'outil « Dynamic Strategy » est toutefois à noter (200 conseillers environ formés ces dernières années). Il est très intéressant, même si c'est encore anecdotique en masse, que certaines chambres aient décidé de former à cet outil non seulement des conseillers de gestion, mais aussi des conseillers élevage. En revanche, pour ce qui concerne la formation plus consistante consacrée à l'accompagnement stratégique et proposée par Résolia (« cycle de spécialisation » incluant notamment l'apprentissage de la méthode AVEC), il s'agit pour l'instant d'un échec. Le nombre de conseillers de gestion formés à l'accompagnement stratégique dans les chambres d'agriculture reste au final à ce jour faible sur l'ensemble du territoire. Un document APCA reprenant des chiffres de Résolia de 2012 (qui doit être nuancé par ce que nous venons d'indiquer concernant la dyna-

mique récente pour la formation à « Dynamic Strategy »), indique environ 300 personnes pour « Y voir Clair », et 145 pour « AVEC » - sachant de surcroît, et c'est une donnée chiffrée très intéressante de ce document, que pour « AVEC », seuls 40 de ces 145 personnes formées sont encore en activité dans le réseau des chambres.

Dans cette situation, caractérisée par un faible déploiement à l'heure actuelle, il nous faut toutefois relever des efforts locaux substantiels de déploiement du conseil stratégique, à un échelon départemental ou régional :

- Une culture du conseil stratégique existe au sein de l'AC3A (Chambres d'agriculture de l'arc atlantique), avec des pratiques de conseil stratégique mieux déployées dans ces zones et de plus longue date. Ce sont des chambres qui ont développé en leur sein certains des outils de conseil stratégique dont nous avons parlé plus haut, et qui ont souvent été motrices pour l'animation du CASDAR Stratégie. Les expériences des chambres de cette zone semblent indiquer qu'il est nécessaire, pour déployer le conseil stratégique, que : 1/ les conseillers formés à ce type de conseil ne soient pas isolés dans leur organisation, autrement dit qu'un travail d'articulation du conseil stratégique et des autres types de conseil s'élabore et se mette réellement en œuvre ; 2/ la direction de l'établissement intègre et valorise l'accompagnement stratégique dans le positionnement général de l'offre ; 3/ une démarche collective au niveau régional, favorisant les échanges de pratiques entre territoires, la mutualisation des expériences, soit mise en place.

-« DYNAVENIR » en Bretagne a proposé une approche globale et multidisciplinaire des projets des agriculteurs avec des outils sur mesure pour le pilotage des exploitations.

- La chambre du Loir et Cher semble avoir été particulièrement investie ces dernières années sur le déploiement du conseil stratégique : il y a eu, ce qui semble rare, un soutien sans faille des élus qui ont validé le développement d'une offre commerciale régionale à plusieurs niveaux renvoyant aux différents outils de l'accompagnement stratégique. Un scénario pédagogique pour une formation d'agriculteurs à l'approche stratégique a été imaginé, donnant lieu à une formation mutualisée pour les conseillers, reprenant des éléments tirés des expériences de l'AC3A. Des efforts significativement importants en matière de formation des conseillers sont également à signaler, notamment pour travailler la « posture » des agents en situation d'entretien avec les agriculteurs. Des initiatives sont également à noter pour ce qui concerne l'articulation effective entre conseil stratégique et autres formes de conseil.

-Sont également à mentionner des initiatives dans le Languedoc, en particulier la gestion et la valorisation de l'observatoire régional d'installation. Ce dernier permet d'élaborer des outils d'aide à la décision pour sécuriser l'installation (cartographie des installations, zones à enjeux), identification des filières et/ou des agriculteurs en difficulté, réalisation d'analyses de groupes. Il a comme atout une capacité à maîtriser la donnée sur les exploitations, ce qui est rare dans le réseau des chambres et constitue une difficulté importante pour la mise en œuvre du conseil stratégique.

-D'autres initiatives intéressantes sont également à signaler en Normandie : conception d'outils, construction d'une offre commune de conseil stratégique, travail de typologie des profils d'agriculteurs, recensement des besoins en formation des conseillers, etc.

Malgré ces efforts et ces initiatives repérés dans l'enquête, pour certains substantiels, mais reposant sur des initiatives individuelles, au mieux collectives à l'échelon local, les

résultats les plus importants de l'étude pour ce réseau consistent en l'énumération répétée par de nombreux interlocuteurs d'une liste de freins au déploiement du conseil stratégique :

Côté agriculteurs :

-La demande en conseil stratégique exprimée par les agriculteurs est faible. Cela semble créer des cercles vicieux : puisque cette demande est faible, les efforts pour positionner / valoriser une offre de conseil stratégique, et favoriser son déploiement, sont faibles. La proposition de conseil stratégique étant alors peu visible, elle est peu demandée.

-Les moments où l'accompagnement stratégique pourrait être « opportun » de manière assez évidente pour certains agriculteurs, sont souvent occupés par d'autres formes de conseil. Les dispositifs d'accompagnement de l'installation mériteraient d'être mieux connectés aux pratiques de conseil stratégique.

Côté conseillers (compétences, organisation du travail, formation) :

-Beaucoup de conseillers appréhendent le conseil stratégique, car cela touche souvent à des sujets intimes de la vie de l'agriculteur, et expose par suite à la nécessité d'une gestion des émotions à laquelle les conseillers semblent mal préparés. Le conseiller réalisant quelques heures par mois d' « Y voir clair », ce qui est peu, disait aussi que c'était suffisant pour lui, à cause de la charge émotionnelle associée à ces entretiens. Beaucoup de conseillers restent par ailleurs habitués à la pratique d'un conseil prescriptif, et sortir de ces habitudes est difficile. Les formations initiales ne préparent pas bien à la pratique du conseil stratégique, et les pratiques de conseil habituelles ne correspondent pas aux compétences requises par le conseil stratégique. Pour certains, il faudrait réfléchir à recruter hors du monde agricole.

- Il y a beaucoup de turn-over. Des conseillers formés à la stratégie sont partis, notamment vers les CER. D'autres sont montés dans l'encadrement notamment dans l'Ouest, mais ne sont donc plus sur le terrain. D'autres, enfin, ont pu changer de branche, sans qu'on puisse pour autant avoir un aperçu complet de ces réorientations.

- L'offre de conseil et l'organisation interne des métiers du conseil restent trop émiettées et cloisonnées (par opposition à une logique de qualité de service « intégrée », « centrée usager »). De nombreux indices suggèrent des difficultés de coordination entre conseillers et entre services. Des lourdeurs organisationnelles et des difficultés à travailler en transversal persistent, et handicapent le déploiement du conseil stratégique.

- Les conseillers en gestion d'entreprise ne sont en général pas assez formés aux approches stratégiques, et sont en charge de tâches qui ne laissent que peu de place à la mise en œuvre du conseil stratégique. Les freins du côté des RH sont parfois importants.

- Les conseillers n'ont par ailleurs que peu (et à ce que de nombreux interlocuteurs soulignent, de moins en moins) de temps pour se former. Plusieurs interlocuteurs insistent sur la diminution du temps consacré aux formations ces dernières années pour les conseillers. Il semble y avoir actuellement une très forte pression productive sur les

conseillers. Cette pression ne facilite pas le déploiement du conseil stratégique, la possibilité de développer de nouvelles compétences, ni les partenariats avec d'autres organisations. Pourtant, plusieurs conseillers rencontrés dans l'étude indiquent qu'ils auraient besoin de formation continue de type « groupe de pairs » afin de mieux digérer l'impact émotionnel des entretiens stratégiques mais aussi d'apprendre des choses de conseillers pratiquant l'accompagnement stratégique avec des agriculteurs présentant des profils différents de ceux auxquels ils ont eux-même à faire.

- À quelques exceptions près (conseillers d'élevage, par exemple), les conseillers agro-techniques ne viennent pour l'instant pas se former à la stratégie. C'est notamment important à prendre en compte pour la connexion entre le conseil stratégique et l'agro-écologie dans le cas des chambres. Les GPEC restent pour l'instant centrées sur la technicité, moins que sur la transversalité.

Coté Management et portage politique :

- Le reporting et les pratiques d'évaluation pourraient être tournés davantage vers l'autonomie des conseillers et le travail d'équipe, de façon à créer un contexte favorable au développement du conseil stratégique.
- D'importants besoins de formation du management ont été souvent soulignés par nos interlocuteurs : meilleure connaissance du travail réel des conseillers, appui aux dynamiques d'équipe, vision prospective de l'offre de conseil, plus grande lucidité vis à vis de la fatigue de nombre d'agents face à des injonctions contradictoires, etc.
- L'interfaçage des outils et des données au service de la qualité du conseil pourraient améliorer la mise en forme et la diffusion de l'information par le management facilitant alors la capitalisation des expériences voire la production coopérative du conseil.
- La place du conseil stratégique est actuellement difficile à trouver au sein de l'offre de conseil. Le conseil technico-règlementaire occupe toujours une place importante. Les chambres continuent à avoir auprès des agriculteurs une image d'aide administrative et de conseil agronomique gratuit, alors même qu'elles sont en leur sein traversées d'une tension quant à leur alignement sur une offre de conseil payante. La réforme liée à la régionalisation a eu des effets déstabilisants ces dernières années. L'accompagnement stratégique coûte assez cher, et n'est pas simple à *packager* (son format est flexible et sa valeur difficilement chiffrable). Le conseil d'entreprise reste assez fortement centré sur les procédures d'installation et le réglementaire. Une grosse difficulté pour l'efficacité du conseil stratégique dans le réseau des chambres (et donc son déploiement), réside dans les difficultés à accéder / constituer des références sur la dynamique des exploitations agricoles.
- Directions et élus des chambres départementales ont des difficultés à se positionner par rapport au conseil stratégique, entraînant 1/ des freins à la mise en place, l'objet étant mal compris, et 2/ des difficultés de coordination régionale et nationale, l'objet étant mal décrit.
- Le réseau national ne semble guère moteur. Au sein de l'APCA, les travaux du CAS-DAR Stratégie ont permis des propositions de déploiement en 2015, autour des concepts de conseil stratégique et de conseil de transition, avec un effort pour optimi-

ser les complémentarités avec les méthodes du conseil d'entreprise et de gestion. Ces propositions n'ont pas débouché sur une prise en compte globale et systématique.

En conclusion, pour les chambres d'agriculture :

1/ Des poches de déploiement de pratiques de conseil stratégique existent localement. Elles sont rares, à l'initiative de personnes motrices engagées par la thématique, et appuyées de manière variables par leurs directions et élus. Malgré une dynamique notable et récente pour la formation à l'outil « Dynamic Strategy », le conseil stratégique reste une pratique minoritaire dévolue aux conseillers de gestion isolés et occupés par d'autres obligations de service. Les pratiques de conseil stratégique se limitent souvent à des entretiens exploratoires qui n'embranchent pas sur des plans d'action, eux mêmes peu connectés avec les autres offres de conseil, en particulier tactique.

2/ Ce faible déploiement s'explique par une multiplicité de freins, qui concernent tous les échelons : indisponibilité des compétences nécessaires au conseil stratégique et difficultés dans l'accès à la formation ; organisations du travail trop cloisonnées et modalités de management trop verticales ; insuffisance du portage politique d'un positionnement de la thématique dans l'offre globale de conseil. Le tout dans un contexte rendu difficile par les enjeux de régionalisation et de marchandisation du conseil.

3/ le lien effectif entre pratiques de conseil stratégiques existantes et développement de pratiques à bas niveau d'intrants ne semble pas encore construit sur un plan fonctionnel dans les organisations, pour des raisons qui tiennent notamment à la séparation des tâches entre les différentes spécialités de conseillers. Et ce alors que la plupart des outils de conseil stratégique disponibles dans ce réseau préparent le terrain pour le faire. Une note du conseil scientifique de l'APCA invite d'ailleurs le réseau des chambres à se positionner sur le conseil stratégique en lien avec l'agro-écologie.³³.

3.6.2. Coopératives

Le conseil en coopérative répond à une pluralité d'enjeux, dont l'amélioration des méthodes de production sur l'exploitation est un aspect important mais non exclusif. L'offre de conseil est aussi une manifestation importante du service rendu aux agriculteurs par le projet coopératif, et à ce titre un ingrédient tant de leur fidélisation que de la sécurisation des apports sur lesquels la coopérative peut compter.

Face à la montée en puissance d'enjeux environnementaux et de l'injonction à prendre en compte ces derniers, de nombreuses coopératives ont fait évoluer leur offre de conseil et leur organisation du travail depuis quelques années (Cerf et *al.*, 2017 ; Filippi et Frey, 2015, ; Villemaine, 2016 ; Di Bianco 2018). Cette recomposition passe aussi par un effort de compréhension des besoins des agriculteurs. Des indices convergents suggèrent que certaines coopératives essaient d'améliorer leur offre par une démarche de prise en compte des demandes client, c'est-à-dire ici par une meilleure connaissance des « agriculteurs cibles », dans une logique de segmentation de l'offre et des publics, sur des cri-

³³ APCA, *Quelle offre de conseil aux agriculteurs pour les Chambres d'agriculture demain ? Avis du comité scientifique des Chambres d'agriculture*, 2017.

tères rassemblant les propriétés propres des exploitations (variation de la SAU, type de production, etc), et des agriculteurs (habitudes de conseil et appétence pour le conseil).

La recomposition de l'offre de conseil est un processus long, passant par des modifications des cadres de travail, des modifications des outils structurant la relation de conseil (Di Bianco, 2018), et des embauches. Les embauches semblent se concentrer alors sur des profils de conseillers à la fois prestataires de conseil auprès des agriculteurs pour des prestations non liées aux produits phytosanitaires, et assurant de la formation en interne pour les technico-commerciaux. Ces conseillers sont parfois appelés « techniciens agro-environnementaux » ou techniciens « stratégiques », en référence ici à une acception exclusivement agronomique de ce terme et par opposition à l'ancien terme dominant de « technico-commercial ». Il ne s'agit pourtant pas de conseillers stratégiques au sens de notre étude.

Étant donnée la diversité des configurations d'emploi, l'enquête ne permet pas de se prononcer avec précision sur le mandat donné aux conseillers de la part de leur encadrement dans les coopératives. Les indices recueillis suggèrent une très grande variabilité. Mandat, marge de créativité et d'autonomie, manière d'envisager la place du conseil stratégique dans le conseil en général, financement de ce conseil et modalités de facturation sont en forte reconfiguration dans de nombreuses coopératives, et celle-ci se déroule selon des modalités très diverses. Les incertitudes sont très fortes, et renforcées par celles relatives à la séparation de la vente et du conseil pour les produits phytosanitaires.

À la différence des chambres d'agriculture, les méthodes utilisées dans les coopératives ne font que peu l'objet de publications professionnelles ou scientifiques hors des réseaux de la coopération. Des pratiques de conseil stratégique existent au sein ou autour de coopératives d'élevage, mais elles restent peu développées (Buteau, 2017). Parmi les outils que nous avons inventoriés, la « galaxie » d'outils Cassiopée est mise en avant. Mais elle n'est pour l'instant pas utilisée dans les pratiques routinières des coopératives. Ses outils sont en test au sein du réseau des « fermes Leader » d'INVIVO, réseau de fermes pilotes pour l'utilisation d'outils numériques, orientées sur l'agriculture de précision et l'utilisation du *big data*. Ils sont encore en rodage, en particulier pour ce qui concerne la partie initiale, préalable au diagnostic, de collecte d'informations. Des difficultés subsistent dans la collecte des informations auprès des agriculteurs parfois, le ciblage de parcelles, etc. ARVALIS aimerait avoir réalisé environ 1000 diagnostics d'ici 2022.

Coté formation continue, le Certificat de qualification professionnelle TCA est vieillissant et des voix réclament sa réécriture, sans que la configuration pour le faire ne semble atteinte. Coop de France a entamé un travail de recension des métiers coopératifs, dont le conseil : cela pourra constituer l'assise d'un travail de reconversion du CQP TCA. Il est peu mobilisé pour l'instant par les conseillers.

Proposée depuis un an, la formation « Cassiopée Progrès » est conçue pour être complémentaire de l'usage de l'outil de diagnostic décrit dans la section précédente. Elle se présente comme « *un parcours de formation de 15 jours visant à permettre aux participants de savoir décrypter les éléments du contexte agricole et leur impact sur les exploitations agricoles, développer ses compétences relationnelles et organisationnelles, et renforcer ses compétences techniques sur le fonctionnement d'une exploitation (économie/gestion, systèmes de cultures mis en place,...) et sur l'intégration de leviers agro-écologiques dans son conseil avec une vision moyen terme* ».

Une partie de la formation est agronomique : un module sur la « construction de stratégies agro-écologiques » comprend 2 jours sur la « valorisation des régulations agronomiques et l'optimisation de l'utilisation des ressources », et 1,5 jour pour la « valorisation durable de la protection des cultures », assez centré sur la perspective de la conception d'un plan d'assolement pluriannuel.

Mais cette formation n'est pas qu'agronomique. Le second module de la formation inclut des éléments qui mettent très fortement l'accent sur les compétences relationnelles (« posture, composantes du changement et communication non violente »), et inclut aussi des outils permettant d'acquérir une capacité à opérer des typologies des agriculteurs en fonction de leur attitude / comportement / profil psycho-comportemental. De même, le module « fonctionnement de l'exploitation agricole et diagnostic de performances » comprend des éléments assez substantiels sur la « gestion économique et financière de l'exploitation agricole ». Le module « accompagnement au changement » enfin, est plus centré sur la mise en œuvre relationnelle, afin d'identifier les signaux faibles, de comprendre comment le travail s'inscrit dans la perspective de l'agriculteur (double activité, exigence de repos / vacances)... C'est la « partie humaine ».

La formation « Cassiopée Progrès » n'a pour le moment formé aucun conseiller. Les participants de la première promotion en 2018 étaient des managers. Ceci semble indiquer, du moins pour ce qui concerne la mobilisation de cet outil formatif, que les coopératives liées à In Vivo ne se sont pas encore lancées dans des formations soutenues au conseil stratégique pour leurs conseillers technico-commerciaux. Le contexte pèse, notamment l'incertitude liée à la séparation de la vente et du conseil, et l'effet de celle-ci sur les organisations coopératives. Notons que les managers des coopératives venus participer à la première formation « Cassiopée Progrès » considèrent que celle-ci est une bonne initiative car leurs technico-commerciaux ne sont pas selon eux habitués à travailler les sujets de gestion de l'entreprise. Cela suggère que ces conseillers, parfois appelés « stratégiques » dans le cadre de la réponse apportée à DEPHY/ECOPHYTO (voir aussi le réseau « FERMECOPHYTO » des coopératives), font surtout de l'agronomie et ne sont donc pas des conseillers stratégiques au sens de notre étude. Intituler un module « *conseiller stratégique, un nouveau métier* », comme le fait la présentation de « Cassiopée », renvoie finalement à un pari sur l'avenir, à un métier encore virtuel que cette formation pourrait aider à développer, mais non à une réalité dans l'organisation du travail actuelle.

Le conseil coopératif ne peut pas actuellement dispenser un conseil stratégique à tous les agriculteurs. Les interlocuteurs rencontrés à Coop de France soulignent que le déploiement d'un conseil stratégique contribuant plus fortement à une transition agro-écologique en particulier demandera : 1/ Une vraie volonté de la part des directions des coopératives ; 2/ Une construction des divers dispositifs à l'échelon territorial, ce qui implique le développement d'outils de références régionales par filière, qui devront être financés³⁴ ; 3/ de l'argent et du temps, avec comme difficulté une incertitude forte sur le modèle de financement le plus pertinent.

Le risque d'un développement trop rapide serait la spécialisation de certains conseillers, très minoritaires, sur des approches systémiques pour en décharger les autres. Les conseillers agronomie système, voir stratégiques, pourraient se retrouver très isolés, et à rebours de la montée en compétence spécialisée des autres. Il y a là un défi de recomposition de l'appareil de conseil au sein même des organismes qui le proposent, défi dont la

³⁴ Certains interlocuteurs ont insisté à cet endroit le problème de valorisation et de capitalisation des résultats liés aux fermes DEPHY et aux GIEE.

résolution doit combiner capacité de réponse précise sur une question pointue, et capacité d'accompagnement sur des approches globales. L'ancien mode de réponse correspondait à une structuration par les domaines de connaissances sous-jacents³⁵, permettant donc une construction de l'expertise par spécialisation disciplinaire. La recomposition de l'offre de conseil se place dans une logique de service, et appelle une attention plus soutenue aux problèmes rencontrés par les agriculteurs. Dans une telle perspective, ce sont les configurations des problèmes à résoudre, et non les connaissances disponibles pour le faire, qui déterminent l'organisation du service.

Cette difficile et ambitieuse recomposition interne n'est pas sans rappeler celle engagée par ARVALIS : transformer un organigramme basé sur une logique disciplinaire en une organisation structurée autour de « défis » à résoudre. Cette recomposition met à l'épreuve les modes de construction des connaissances et pose de nombreuses questions tant scientifiques que managériales dont la résolution est, à nos yeux, une condition du déploiement d'un système de conseil adapté à l'accompagnement de la transition agro-écologique.

En conclusion, le déploiement du conseil stratégique dans les coopératives à l'heure actuelle semble faible. Les outils de diagnostic que nous avons identifiés dans la section précédente ne sont pas encore utilisés par les conseillers. La formation adossée à ces diagnostics n'a pas encore été utilisée, sauf par des managers de coopérative, à titre informatif. Des processus de reconfiguration sont à l'œuvre, et se développent dans un monde concurrentiel dans lequel les coopératives sont souvent en concurrence avec d'autres coopératives.

3.6.3. Négoce Agricole

L'enquête n'a pu récolter que peu d'informations sur la mise en œuvre concrète des pratiques de conseil stratégique au sein du réseau du Négoce Agricole. Les conseillers et managers que nous avons rencontrés, travaillant dans un négoce de taille moyenne situé en zone de très grandes cultures céréalières, ont toutefois souligné le caractère très contraint de leur relation de conseil, accomplie avec des agriculteurs déjà « pilotes » et « chefs d'entreprises », qui benchmarkent les organismes de conseil, et mettent parfois une forte pression sur les conseillers. Les négociants ont aussi à faire à des agriculteurs en difficulté conjoncturelle, à cause de mauvaises conditions climatiques par exemple. D'autres configurations que celle étudiée précisément dans le cadre de cette mission existent. Nos interlocuteurs ont souligné l'importance d'un lien de confiance et de proximité tissé au fil des ans, établi entre techniciens et exploitants dans la durée, comme condition de bonne mise en œuvre de tout type de conseil, et tout particulièrement pour le conseil stratégique/global.

Sans que cela ne soit spécifique d'une pratique de conseil stratégique, l'entente entre le directeur commercial, et les conseillers agronomiques préconisateurs (conseillers techniciens) est bonne, dans l'entreprise que nous avons rencontrée : vrai management de proximité, excellente connaissance du métier du conseiller par son directeur, relation de confiance personnelle valorisant l'autonomie et les initiatives du conseiller pour développer son portefeuille, déplacements réguliers du manager pour venir voir son conseiller dans le secteur géographique où ce dernier travaille (assez éloigné du siège de l'entreprise), conseiller systématiquement convié et associé aux essais organisés par le négoce.

³⁵ Dans la logique de réduction des problèmes pour permettre leur traitement disciplinaire.

Notre étude ne permet cependant pas de généraliser ces résultats au-delà de ce cas particulier.

La fonction de conseil stratégique est, par défaut, dévolue aux technico-commerciaux, également appelés « conseillers agronomiques préconisateurs » (CAP). Des structures plus importantes que celle que nous avons pu rencontrer emploient par ailleurs des « conseillers en technique agricole et environnement » (niveau cadre), qui peuvent être en lien avec des agriculteurs, en plus de l'appui aux conseillers de terrain. Selon les négociés, ces derniers peuvent mettre en œuvre des approches de conseil stratégique au sens de la pratique de conseil global évoquée dans la section précédente, dans des approches appuyées sur des outils « maison », ou encore ne conduire que des actions de sensibilisation à la problématique environnementale ou à la réglementation. L'étude n'a pas permis de déterminer la part et la fréquence relative de ces diverses approches pour l'ensemble du réseau du Négoce Agricole. Nos indices suggèrent toutefois une très forte disparité, constitutive d'une différenciation de l'offre de conseil, pouvant être volontaire et construite. Dans la structure étudiée, le métier de conseiller est fortement centré sur le conseil plutôt que sur la vente, les exigences de la collecte sont prises en compte, et les entreprises tâchent de répondre au besoin : le conseil stratégique s'il y a une demande, sinon du conseil plus tactique et thématique, l'idée étant toutefois pour ce dernier de couvrir tous les aspects de l'exploitation de A à Z, de faire preuve d'agilité, et qu'un seul et même conseiller puisse répondre à n'importe quelle demande de l'agriculteur dans le cadre d'une relation de confiance, d'intimité et de fidélité. Il faut noter que la part du conseil consacrée à informer les agriculteurs sur les évolutions de réglementation (notamment phyto) est importante, et que les ventes d'outils d'aide à la décision (pour de la réduction phyto notamment) sont un enjeu important, en termes de pratiques de conseil et en termes de vente. Le développement d'outils numériques pour le conseiller (applications sur tablette par exemple) aussi. Mentionnons enfin l'existence de fermes pilotes pour l'« agro-écologie performante » dans les réseaux proches du Négoce Agricole, liées à DEPHY/ECOPHYTO³⁶.

L'enquête n'a pas permis d'établir les modalités précises d'articulation entre conseil stratégique et conseil tactique. Concernant les activités et outils de « back-office », dans l'entreprise de taille moyenne rencontrée, l'assistante du directeur commercial assure au quotidien un travail de veille technique et réglementaire. Elle peut être amenée à interagir avec les conseillers, qui par ailleurs utilisent de l'information sur internet. Pour les entreprises de plus grande taille, il existe des services de back-office plus importants. Nous n'avons pas pu établir la manière dont le back-office était mobilisé pour la réalisation du conseil stratégique dispensé par le conseiller agronomique préconisateur.

Concernant les partenariats avec d'autres organismes, le conseiller agronomique préconisateur rencontre parfois l'agriculteur en présence du banquier ou du conseiller de gestion du CER, pour la délivrance du conseil stratégique ou pour du conseil ou de l'aide plus ponctuelle (négociation de taux d'intérêts les plus favorables que possible pour l'agriculteur, par exemple). Pour le travail de back-office concernant les références agronomiques, il participe à un groupe de coopération avec un gros groupe de négoce, de grosses coopératives, les chambres d'agriculture du secteur et les instituts techniques, qui se réunit avant les grandes interventions sur les cultures.

³⁶ par exemple : <https://www.groupe-carre.fr/la-ferme-pilote/>

En matière d'appui au développement des compétences concernées par le conseil stratégique et au-delà, la formation professionnelle des conseillers ne semble pas être la priorité de la branche actuellement. Une démarche de certification interne, de type CQP, pour les conseillers agronomiques préconisateurs, apparaît ainsi comme très lourde et n'est pas envisagée. De même, la problématique de la formation du management semble peu portée au niveau des instances nationales. La FC2A et la DGER ont une convention qui permet de rendre plus visibles les métiers du négoce et de faciliter le recrutement de stagiaires parmi les étudiants. Sur le volet formation continue, un séminaire associant enseignants en charge des relations avec l'entreprise au sein de l'enseignement agricole, et professionnels, existe également. L'enquête souligne l'importance de la formation des jeunes dans l'entreprise elle-même, grâce à la mise en place de contrats professionnels en alternance. Il s'agit là d'un fort investissement pour cette entreprise, coûteux mais pertinent sur le long terme. Un conseiller nous a indiqué avoir été en formation récemment : 1/ pour refaire son certiphyto, c'était une obligation ; 2/pour mieux connaître le fonctionnement des marchés à terme ; 3/ pour apprendre les méthodes alternatives à l'utilisation des phytos. Il est à noter, sur ce dernier point, que l'organisme ASFONA (organisme de formation pour les conseillers du négoce agricole notamment), avec lequel nous avons échangé début 2018, a dans le cours de l'année ouvert de nouvelles formations pour les conseillers, centrées sur l'agro-écologie, en partenariat avec la société Préférence Formations³⁷. A notre connaissance, ASFONA ne dispense pas de formations en conseil stratégique pour les conseillers. Mentionnons enfin que les entreprises sont, dans l'ensemble (avec des exceptions : ce n'est pas exact pour l'entreprise rencontrée dans l'étude), confrontées à un fort problème de turn-over, qui rentre en tension avec la montée en compétence des conseillers. Il y a aussi des difficultés de recrutement notables.

Il est difficile de se prononcer sur le déploiement du conseil stratégique au sein du réseau du Négoce Agricole sur la base de cette étude. Il est en particulier difficile d'estimer la part que représente ce type de conseil dans l'agenda des conseillers de terrain, sachant de plus que les configurations sont diverses en fonction des entreprises considérées. Des responsables nationaux ont insisté sur le fait qu'un déploiement massif du conseil stratégique impliquerait des efforts substantiels en matière d'organisation, de travail d'équipe et de formation, ce qui suppose que les organisations ne sont pas encore toutes mûres pour un déploiement à grande échelle des pratiques de conseil stratégique. Cela semble toutefois encore limité, en tout cas sous la forme d'une rencontre avec l'agriculteur dans laquelle se délivre au même moment un conseil global, avec des outils dédiés, etc. Par ailleurs, comme dans le cas du réseau coopératif, il semble qu'il y ait plus d'évolutions récentes du côté de l'agro-écologie (pour les formations des conseillers, l'adoption de nouvelles pratiques, la conception d'un plan d'assolement diversifié, l'allongement des rotations de parcelles). Il ne nous est pas possible de dire comment les deux volets, conseil stratégique, et conseil thématique agro-écologique, sont, ou non, raccordés concrètement. Les choses semblent en forte évolution, et celle-ci dépend aussi du cadre, en particulier légal, de l'activité de conseil, et de l'activité des organismes dans leur ensemble.

3.6.4. Conseil indépendant / bureaux d'études

L'étude n'a pas pu aller jusqu'aux pratiques de terrain pour le réseau PCIA. Nous présentons ici les résultats de notre enquête concernant la mise en œuvre de la méthode IDEA par un bureau d'étude indépendant ayant une activité de conseil en agriculture.

³⁷ Formation « Tour2plaine » : <https://tour2plaine.openlms.fr/>

Le conseiller indépendant insiste fortement sur le fait que les agriculteurs décrochent assez rapidement lors de la restitution des résultats du diagnostic (qui comprend plusieurs dizaines d'indicateurs). Il est essentiel, de son point de vue, de réaliser en pratique un travail de « traduction » permettant de replacer les résultats dans la perspective de l'activité de l'agriculteur, de l'expérience concrète de ce dernier, afin d'éviter un tel décrochage. Ceci nécessite une compétence relationnelle forte, et ce d'autant plus que dans le cas du conseil indépendant, la prestation est ponctuelle et qu'il n'y a par ailleurs pas de relation d'accompagnement dans la durée de l'agriculteur par ce conseiller.

Le conseiller travaille pour un bureau d'études au poste de chef de projet. Il est autonome sur la réalisation des diagnostics, sa responsable hiérarchique est par ailleurs associée à la démarche. Il réalise d'autres activités que du conseil stratégique, mais pas de conseil tactique dans ses fonctions actuelles, par exemple des évaluations de programmes de protection de captages d'eau potable portés par des collectivités locales.

Le bureau d'études auquel appartient le conseiller ne fournit pas de conseil tactique aux agriculteurs. La mise en œuvre du plan d'action est de la responsabilité propre de l'agriculteur. Le bureau d'études peut toutefois compléter parfois la réalisation du diagnostic par des propositions de plans d'action pour l'exploitation.

L'étude n'a pas permis d'établir quels étaient les outils de back-office utilisés par le conseiller pour mettre en œuvre l'outil de conseil stratégique.

Un partenariat a été mis en place entre le bureau d'études et le concepteur de la méthode IDEA pour la V4 de cet outil, dans le cadre d'un programme CASDAR. Un autre a été développé entre le bureau d'études et un syndicat d'eau qui souhaitait proposer un accompagnement plus complet aux agriculteurs de la région pour lutter contre les pollutions diffuses d'origine agricoles.

Des freins au déploiement du conseil stratégique ont été identifiés :

- 1/ Du côté des agriculteurs : décrochage lors de la restitution des diagnostics nécessitant une vraie compétence humaine du conseiller en situation ; prix de la prestation (2500 euros pour 3 jours de travail du conseiller : cela ne peut-être qu'à un « moment-clé ») ;
- 2/ Du côté du conseiller : impossibilité d'inscrire la relation avec l'agriculteur dans la durée et de faire un véritable accompagnement stratégique de l'exploitation. L'agriculteur n'est vu que dans le cadre de la réalisation du diagnostic.

70 diagnostics ont été réalisés pour la version 3 de l'outil par ce bureau d'études. Dans le cadre du partenariat entre le bureau d'études et le syndicat d'eau, la réalisation du diagnostic a été suivie de propositions de plans d'action. Il est également intéressant de noter l'élaboration par le bureau d'études d'un plan d'action territorial, dans la continuation des diagnostics individuels : besoins en matériel alternatif collectif, développement de filières, besoins en formation, expérimentations. L'outil de diagnostic semble se diffuser en région Rhône-Alpes. Le conseiller indépendant a systématisé cette approche pour ces autres clients : Badoit, Volvic, un syndicat de rivière, un syndicat d'eau potable, et une communauté d'agglomération. Signalons pour terminer qu'il s'agit d'un conseiller indépendant et non d'un « réseau de conseil », la question du déploiement devant être appréciée dans ce contexte. A l'échelle de ce bureau d'études, et des collectivités locales avec lesquelles ce dernier travaille, le déploiement du diagnostic IDEA semble assez significatif.

3.6.5. ONVAR

Les outils et pratiques d'animation de groupe et d'accompagnement de groupe ou individuel, sont globalement pensées par leurs utilisateurs et par les organisations comme des « objets intermédiaires », qui servent de cadre à une relation de conseil qui reste une relation humaine avant tout. Par exemple, la co-conception des outils utilisés dans le projet INTERSAMA est partie du principe du caractère ouvert des outils, qui sont considérés comme devant être appropriés par les conseillers et les porteurs de projet, devenant alors des « instruments » (Cerf, Dalmais et Gasselin, 2015).

Dans l'ensemble, les têtes de réseau sont convaincus de la nécessité de laisser de l'autonomie aux conseillers et aux animateurs. La faible taille des réseaux et le mode de management, globalement plus transversal que dans les réseaux des coopératives, du négoce et des chambres d'agriculture, permet une plus forte proximité entre les conseillers et leur managers (souvent appelés « coordonnateurs »). Tous les indices que nous avons relevés suggèrent une forte attention de la part des organes de management / coordination, et des têtes de réseau, à l'innovation, pouvant générer un soutien conséquent à la mise en place de nouvelles formes de conseil.

Solidarité Paysan, afin de faciliter le travail des conseillers et de les épauler, a mis en place un système original dans lequel les conseillers se rendent toujours en binôme chez les agriculteurs, pour croiser les regards portés sur les dossiers, mais aussi pour protéger les accompagnants. Solidarité Paysan intervient exclusivement dans des situations économiques compliquées, difficiles à vivre pour l'agriculteur. La structure a mis en place avec la MSA un système de « supervision », inspiré des méthodes de l'action sociale, qui permet au binôme d'intervenants de s'appuyer sur l'expertise d'un psychologue. La fonction est double : mieux comprendre l'état psychologique de l'agriculteur accompagné, et soutenir le binôme dans la gestion de son empathie face à des situations souvent dramatiques et très engageantes.

Nous n'avons pas de chiffres précis sur les effectifs. En revanche, il semble que pour certaines structures (AFOCG, ADEAR), l'essentiel des salariés interviennent sur des pratiques d'animation et d'accompagnement qui renvoient aux pratiques et outils de conseil stratégique identifiés dans la section précédente. Dans ces conditions, mis à part probablement pour le cas des CUMA, la question de l'articulation entre conseil stratégique et conseil tactique ou thématique ne se pose pas dans les mêmes termes que pour les autres réseaux. Les AFOCG, par exemple, ne font pas la comptabilité des agriculteurs, puisque le principe de ces groupes est de rassembler des agriculteurs qui font eux-mêmes leur comptabilité. Pour les CUMA la situation est plus contrastée puisqu'il peut y avoir des formes de conseil tactique ou du moins thématique (conseiller machinisme par exemple).

Sur le volet du « back-office », de nombreuses collaborations avec la recherche, principalement publique, et notamment les sciences humaines et sociales, doivent être soulignées. C'est le cas, par exemple, dans certains projets évoqués précédemment, notamment CAPVERT et INTERSAMA. La recherche est mobilisée à la fois en tant que source de connaissance pour les projets (par exemple, pour mieux comprendre la diversité des profils d'agriculteurs), mais aussi, en tant que recherche appliquée, pour co-concevoir les outils/pratiques, et l'insertion de ces derniers dans les usages individuels et organisationnels.

Les partenariats et collaborations sont assez fréquents et nombreux, et semblent se développer et se structurer ces dernières années entre certains de ces ONVAR : CIVAM, CUMA, AFOCG, ADEAR, GAB, travaillent ensemble, souvent à l'occasion de projets avec des financements propres, à différents niveaux : projet CAPVERT pour la production d'outils, projet « Entrepreneuriat Collectif », référentiel de certification pour l'animation CIVAM/CUMA. Globalement, les partenariats entre les chambres d'agriculture et les ONVAR sont peu nombreux et restent délicats à mettre en œuvre, malgré des exceptions locales.

Indiquons les principales actions relevées dans l'étude qui témoignent, à des degrés divers et sur des aspects différents, du déploiement du conseil stratégique dans le réseau des ONVAR :

-L'outil DINA-CUMA a été mis en place récemment (avec une enveloppe nationale de 2,5 M€ répartis par les DRAAF), avec pour objectif de renforcer les capacités d'accompagnement des animateurs de groupe. Il permet de faire l'état des lieux pour chaque groupe, le plan d'action (adoption de nouvelles pratiques, portage de GIEE, développement de circuits courts...)

-Le projet COLLAGRO a visé, au niveau national (PDRR), en partenariat entre la FNCUMA et la FADEAR, à mieux caractériser les groupes d'agriculteurs engagés dans la transition agro-écologique, et aussi à diffuser et partager les outils d'accompagnement.

-Le projet CAPVERT, dont on a vu plus haut qu'au-delà de sa fonction de recensement des pratiques et outils, il avait aussi pour fonction de diffuser certains outils, doit donc être à nouveau cité dans cette section concernant le déploiement du conseil stratégique. Il comprend également un volet soutien aux animateurs : en particulier des méthodes pour reprendre l'animation d'un groupe déjà constitué, après une rupture liée au départ de l'animateur précédent.

-Il est à noter également la fabrication récente d'un référentiel de certification pour la démarche d'accompagnement des groupes, élaboré en commun par la FNCIVAM, TRAME, la FADEAR et la FNCUMA, qui porte entre autres sur la question de l'utilisation d'outils communs dans l'accompagnement.

En outre, de vraies dynamiques de structuration de la formation continue des animateurs ont été observées dans le cadre de cette étude : des groupes d'échange de pairs entre conseillers structurés à l'échelle régionale ou nationale (CUMA, AFOCG). Dans les CUMA par exemple : les animateurs sont formés dans des groupes d'animateurs régionaux ; les animateurs de groupes régionaux assurant la formation des animateurs de CUMA sont formés à leur tour dans le groupe national. Les structures nationales / régionales proposent un accompagnement dans le temps des animateurs, ainsi que la mise à disposition de ressources, en continu. Les outils internet sont également utilisés pour favoriser les échanges entre animateurs (intranet, fils de discussion pour partage d'information, ou débats).

Un travail a par ailleurs été conduit entre la FNCUMA et TRAME pour de l'ingénierie de formation en particulier sur les formations d'animateurs réseaux sur la gestion de projets collectifs.

Au niveau de l'INTERAFOCG, des formations pour les animateurs-formateurs sont régulièrement proposées : il y a environ 8 journées par an, qui rassemblent une quarantaine

d'animateurs. Récemment, un travail soutenu et approfondi, à l'échelle de ce réseau, a été réalisé afin d'accentuer, via la formation continue, les compétences des animateurs de groupes à l'accompagnement stratégique³⁸.

Concernant enfin le projet INTERSAMA évoqué dans la section précédente, et les 3 outils d'accompagnement à l'installation qui ont été développés en son sein, la chercheuse associée au projet (Tallon, 2011), a poursuivi après sa thèse une activité de consultante-formatrice indépendante au sein du réseau ADEAR (et SCOP). Certains groupes ADEAR sont revenus vers les chercheurs ayant travaillé dans le projet, notamment pour la DJA de jeunes ayant été refusés par les chambres d'agriculture, afin d'aider ces personnes à s'installer. Un « observatoire des agricultures en difficulté » avec Solidarité Paysans a en outre été mis en place.

Au titre des freins au déploiement du conseil stratégique, signalons que tous les groupes CUMA ne sont pas aussi fortement positionnés sur l'accompagnement stratégique / global que ceux qui ont pu être mis en valeur dans le projet CAPVERT. Beaucoup de travail reste à faire. Plusieurs interlocuteurs ont insisté sur le fait que certains groupes restent cantonnés sur les questions matérielles au sens strict. Toutefois signalons qu'au niveau de la FNCUMA, une personne est spécialement missionnée sur le thème de l'accompagnement stratégique, autant pour le volet communication et relations publiques que pour le volet du déploiement de l'accompagnement stratégique au sein du réseau. Signalons aussi que les animateurs sont souvent débordés, et qu'on observe un fort turn-over. Les ruptures dans l'animation des groupes sont souvent liées à ce turn-over ou à des ruptures dans les financements des projets. En termes de compétences et de mise en œuvre des pratiques et outils, dans la perspective d'un meilleur déploiement de l'accompagnement stratégique dans les réseaux ONVAR, un des enjeux sur lequel plusieurs organisations travaillent est le passage de l'oral à l'écrit (garder des traces, faire des comptes-rendus, se fixer des objectifs), qui n'est pas toujours bien accepté par les animateurs inscrits dans une culture de l'oralité.

Le déploiement du conseil stratégique est donc globalement assez avancé à l'intérieur de ces réseaux. Sans être parfaitement accompli (notamment du côté des CUMA, qui sont à la fois nombreux, avec un fort ancrage sur le territoire, une diversité de positionnements en leur sein sur ces sujets...), le déploiement de l'accompagnement stratégique semble en tout cas bien lancé. Il est à noter ces dernières années en particulier : 1/ plusieurs projets de partenariats entre les ONVAR, à différents niveaux (avec parfois des certifications communes spontanées) ; 2/ des efforts en terme de développement professionnel, appui au développement des compétences, formation-continue ; 3/ des collaborations fructueuses avec la recherche publique, en particulier autour des projets collaboratifs entre les ONVAR ; 4/ La connexion de certains de ces projets avec le développement économique à l'échelon territorial (GIEE notamment, circuits courts...). Il faut insister sur le fait que plusieurs de ces réseaux ne font rien d'autre que de l'accompagnement ou du conseil stratégique, et pas ou peu de conseil tactique, thématique, et qu'ils pratiquent souvent (pas toujours néanmoins, et pas toujours de façon ostentatoire, cela dépend des organisations) l'accompagnement stratégique en connexion avec le développement de l'agriculture à bas niveau d'intrants. Il faut surtout insister sur le fait que, rapporté à l'ensemble du pays, ces réseaux ne touchent qu'un nombre restreint d'agriculteurs, cette assertion devant être nuancée pour le cas des CUMA qui bénéficient tout de même d'un fort maillage sur le territoire et d'une force de frappe importante.

³⁸ INTERAFOCG, *Classeur-stratégie pour la formation des animateurs*, 2017.

3.6.6. CER

L'étude n'a pas permis de recueillir des éléments sur la façon dont le conseil stratégique se pratique concrètement avec les agriculteurs.

Il semble être largement reconnu au sein des CER, par le management et par le réseau national, que l'exercice du conseil stratégique suppose la disponibilité du conseiller vis-à-vis des agriculteurs (en termes de captation des besoins et attentes, écoute, etc). Les entretiens ont toutefois mis en exergue (notamment pour l'accompagnement de groupe) l'importance des compétences humaines dans la relation.

Il existe au sein du réseau CER France des conseillers spécialement consacrés à la mise en œuvre du conseil stratégique. C'est, selon notre enquête, le seul réseau qui fonctionne actuellement de la sorte. Par exemple, dans la structure régionale que nous avons pu rencontrer, qui compte 530 collaborateurs, il y a environ 90 conseillers (hors experts comptables), qui se partagent entre les « généralistes » et les « spécialisés » (patrimoine, juridique/fiscal, qualité-sécurité-environnement), et il y a également des conseillers spécialisés en stratégie. Cela ne semble pas être un cas isolé au sein du réseau.

Il existe un travail d'articulation entre conseil stratégique et conseil tactique ou thématique. Les CER semblent conscients de la tension liée au risque de voir se distinguer de manière trop abrupte deux sortes de conseillers en leur sein : les super consultants en stratégie, et les autres. Certains dispositifs mis en place ont pour vocation de contenir ce risque. Ainsi, les conseillers généralistes sont associés à la mise en œuvre de l'accompagnement stratégique (même si ce sont les conseillers stratégiques qui interviennent sur cette fonction en premier lieu, bien sûr). C'est un peu moins vrai pour ceux qui sont spécialisés sur certaines thématiques de gestion ou agronomie. Les conseillers généralistes sont en effet assez souvent intégrés à une « boucle de qualité », qui comprend l'accompagnement stratégique : il s'agit donc plus que de la seule diffusion d'une culture, qui consisterait à sensibiliser les conseillers généralistes ou spécialisés à l'existence de la stratégie. Les conseillers généralistes sont en effet associés au suivi des indicateurs mesurant la mise en œuvre des plans d'action que les agriculteurs décident de mettre en place avec leur conseiller stratégique. Par ailleurs, toujours dans le cadre de cette boucle de qualité, les conseillers classiques sont invités par le consultant stratégie pour certains audits. L'ensemble de ces éléments visent à permettre : a) la diffusion effective d'une culture de la stratégie ; b) la prévention des « injonctions contradictoires » pour les conseillers généralistes ; c) la « montée en compétence » des conseillers généralistes sur la démarche qualité et l'accompagnement stratégique des agriculteurs. L'organisation est certifiée ISO dans le cadre de la démarche qualité.

Nous n'avons pas d'information précise sur la mise en œuvre du conseil stratégique en partenariat avec d'autres organismes.

Si la nécessité d'une disponibilité du conseiller stratégique (c'est-à-dire le fait de ne pas juste « délivrer une prestation » préformatée par un outil par exemple, mais de capter une attente, écouter, comprendre une situation etc) pour les agriculteurs est reconnue dans le réseau, il est aussi admis dans les CER que cette disponibilité nécessite d'être construite collectivement, de faire l'objet d'une reconnaissance interne plus institutionnelle, d'être inscrite dans les modalités de l'organisation du travail. Ainsi, le réseau travaille actuelle-

ment à la construction de modalités d'évaluation plus qualitatives du travail des conseillers stratégiques.

Le réseau propose également de la formation du management, à travers des séminaires, des échanges pratiques, afin que les managers connaissent l'activité des conseillers en stratégie, connaissent leurs situations de travail, la nature des interactions avec les agriculteurs en *front-office*... et évitent ainsi de placer les conseillers devant des injonctions contradictoires et des équations impossibles à résoudre (attentes des agriculteurs et injonctions de la hiérarchie).

Par ailleurs, un dispositif de formation continue des consultants en stratégie existe au sein des structures locales, sous la forme par exemple, dans le cas de la structure que nous avons étudiée, d'une « école des consultants ». Le profil du cadre s'occupant de la mise en place de ce dispositif est en lui-même parlant : diplômé de l'IHEDRA (institut des hautes études de développement rural et agricole), cette personne travaille pour le CER depuis 20 ans, il a commencé en tant que conseiller environnement, puis dirigé le service environnement, puis été responsable QHSE, et s'est ensuite occupé de l'accompagnement des agriculteurs pour le photovoltaïque et la méthanisation ; il a été responsable régional pour l'agrément phyto, pour se recentrer récemment sur l'appui au développement professionnel des conseillers spécialisés en stratégie intervenant auprès des agriculteurs. Actuellement, il réalise un MBA de stratégie à l'Université.

Signalons en outre que le Réseau National CERFRANCE n'est pas une structure verticale centralisée, mais une structure agile et légère assurant des fonctions de veille, de prospective et de coordination (18 personnes au national pour 12 000 personnes sur toute la France dans les CER). Chaque structure locale dispose d'un « back-office » et des conseillers locaux sont mandatés pour faire vivre des groupes transversaux thématiques nationaux, fonctionnant souvent par système de visioconférence : veille, mutualisation, juridique, fiscal, social, patrimoine... Les structures se benchmarkent entre elles et ne font pas l'objet d'une évaluation par le réseau national.

Enfin la formation continue via des groupes de pairs est au cœur de l'organisation des structures sur le plan du développement professionnel.

Le déploiement des pratiques de conseil stratégique semble relativement avancé au sein du réseau des CER : des conseillers stratégiques identifiés sans être isolés, une coordination entre conseillers tactiques et conseillers stratégiques à travers une démarche qualité qui les rassemble (la coordination avec des conseillers plus spécialisés en agronomie semble moins forte toutefois, et c'est important par rapport à la question de la contribution du conseil stratégique dispensé à l' « agriculture à bas niveau d'intrants »), un mandat réaliste de la part du management conscient de la nécessité d'une forte autonomie du conseiller stratégique dans la relation de ce dernier aux agriculteurs, et même une évaluation des conseillers qui intègre cette dimension, de la formation pour le management en particulier sur la connaissance du métier du conseiller, une autonomie locale des structures, un travail de back-office, des groupes de pair. Bref, une certaine culture du conseil stratégique, et un étayage substantiel du déploiement de ce dernier sur le plan organisationnel et managérial, dans un réseau national peu centralisé et peu verticalisé.

Notre étude n'a toutefois pas pu relever des éléments chiffrés qui auraient pu être intéressants : coût de la prestation de conseil/accompagnement et freins chez les agriculteurs à ce niveau ; nombre exact de conseillers stratégiques, nombre de formations, pro-

fils d'agriculteurs bénéficiaires. Précisons enfin en lien avec la question de la contribution du conseil stratégique à l'agriculture à bas niveau d'intrants que, dans l'ensemble, il nous est apparu que ce réseau faisait partie de ceux qui tiennent à une posture « neutre » du conseil, et notamment du conseil stratégique, et que nous n'avons pas d'information précise sur les profils d'agriculteurs accompagnés, la mobilisation de connaissances agronomiques dans le conseil stratégique, le lien effectif et pratique entre conseil stratégique délivré dans les CER et agriculture à bas niveau d'intrants.

4. Pratiques actuelles et déploiement : analyse globale

Cette partie, en miroir de la présentation des résultats de l'enquête qui précède, s'appuie sur ses résultats et les enrichit par des éléments tirés de la littérature pour répondre à quelques questions structurantes :

- Peut-on en proposer une définition du conseil stratégique qui respecte la diversité des approches présentées plus haut ?
- Comment cette définition se positionne-t-elle parmi les autres définitions du terme « conseil stratégique » observées dans le débat public ?
- Que sont les effets sur les organisations de conseil de la mise en place de fonctions de conseil stratégique ?
- Que retenir de l'ensemble de ces conclusions dans la perspective d'un déploiement ? Quels sont les points auxquels être attentif pour respecter l'efficacité des pratiques déjà construites et la créativité nécessaire à leur amélioration ?

Ceci permettra, dans la partie suivante, de sérier et clarifier les enjeux de compétences derrière la mise en place et la généralisation de fonctions d'accompagnement et de conseil stratégique.

4.1. Proposition d'une définition du « conseil stratégique »

Nous allons proposer une définition du conseil stratégique à partir des acceptions du conseil stratégique reconnues par nos interlocuteurs et de l'analyse de outils et pratiques par lesquelles il est réalisé. Ce n'est pas une compilation. Notre enquête a montré de nombreuses divergences, voire contradictions, autour du conseil stratégique. Nous avons cherché à traduire dans notre proposition un équilibre synthétique entre les différentes acceptions proposées par les réseaux enquêtés et la palette des pratiques en vigueur dans ces réseaux.

Les dimensions structurantes de l'accompagnement stratégique importantes à prendre en compte pour penser son implémentation à grande échelle, sont les suivantes.

1/ **Le conseil, ou l'accompagnement, stratégique, est une relation de service mobilisée volontairement par l'agriculteur.** L'efficacité de cette relation de service repose pour beaucoup sur la **rencontre au moment opportun entre une proposition d'accompagnement et un agriculteur mûr pour cet accompagnement**, car arrivé à un moment critique de son parcours professionnel. Comme toute relation de service, la relation de conseil pose la question de l'établissement d'une **juste distance** entre ses protagonistes. Les organisations montrent l'existence de tout un **gradient de réponses**, depuis des postures distanciées de diagnostic technique ou technico-économique (audit / bilan-restitution), jusqu'à des démarches d'accompagnement inspirées de l'action sociale. Les méthodes et compétences nécessaires diffèrent selon les approches, et aucune

n'est entièrement substituable par une autre. **Chacune peut être adaptée, ou non, à différents moments dans les parcours professionnels des exploitants ou l'histoire agrotechnique d'exploitations** insérées dans un contexte local évolutif.

2/ Le conseil stratégique est finalisé par l'action : son objet est de soutenir l'orientation et le cadrage du travail agricole sur l'exploitation. Les orientations stratégiques sont toujours liées à la perspective de décisions et actions de mise en œuvre tactique, concrète : par conséquent, **conseil stratégique et tactique sont indissociables, car ils correspondent à deux niveaux complémentaires du pilotage de l'activité agricole.** L'accompagnement stratégique n'est rien sans mise en œuvre opérationnelle, et symétriquement le conseil tactique ne peut se faire sans orientations stratégiques. Le conseil stratégique n'est donc pas réductible 1/ à une opération de sensibilisation, car il est bien finalisé par l'action ; ni 2/ à une planification préalable et exhaustive des pratiques agricoles car, dans un environnement dynamique et complexe, des régulations face aux aléas et des ajustements en situation (dans lesquelles le conseil tactique peut être mobilisé), sont toujours nécessaires.

3/ Le conseil stratégique repose sur l'explicitation d'une lecture stratégique globale de l'environnement et de l'exploitation³⁹ à moyen ou long terme. Il a donc **explicitement pour objet d'expliquer**, entre autres, **les objectifs poursuivis par chacun.** Il part de l'idée commune que **la performance globale de l'exploitation agricole dépend très largement de son couplage avec son environnement.** Il promeut donc une forte attention aux particularités de l'insertion de l'exploitation dans son environnement agro-écologique, social et économique, remet à plat le système de production, incluant entre autres l'utilisation des intrants, par rapport aux projets de l'agriculteur. Toutes les logiques d'analyse reposent peu ou prou sur des méthodes dérivées de la méthode SWOT (forces-faiblesses-opportunités-menaces), éventuellement combinées avec un accompagnement méthodologique permettant de traiter la complexité. **L'identification des grandeurs pertinentes pour une lecture stratégique dépend des domaines d'expertises et des orientations politiques des organisations. Celles-ci deviennent plus explicites en étant mobilisées par et pour le conseil stratégique.**

4/ Le conseil stratégique peut et tend à déplacer les lieux de décision relatifs au travail sur l'exploitation agricole (méthodes et productions), vers l'exploitation elle-même. Sur ce critère, le gradient va du maintien, voire d'une mise en avant, d'une logique d'intégration dans les filières (conseil stratégique reposant sur la connaissance des débouchés), à des logiques d'accompagnement personnalisé dans le respect radical des orientations de la personne. **Le conseil stratégique joue donc un rôle important mais variable dans l'adaptation ultra-locale, à l'exploitation, de solutions dont certaines dimensions peuvent être conçues ou organisées à distance de celle-ci.** Il remet aussi les logiques territoriales et le développement de compétences de pilotage stratégique par les agriculteurs eux-mêmes au cœur de la réflexion.

5/ Le conseil stratégique est nécessaire à la transition agro-écologique à l'échelle des exploitations agricoles ; il n'est pas intrinsèquement agro-écologique, mais

³⁹ Bibliographie trop importante pour être citée intégralement. Voir par exemple Collectif, *Compte-rendu final d'exécution, Programme 775 du CASDAR – développement et transfert en agriculture 2013, Projet : « Produire autrement avec les démarches stratégiques dans le conseil et la formation agricoles »*, 2013 ; et Capitaine et al., 2016.

peut l'être, du fait de choix de ses acteurs. Le premier échelon de choix, irréfutable, relève de l'**agriculteur lui-même** : il peut décider d'être ou non stratégiquement agro-écologique, en agriculture biologique, agroforestier, en semis direct sous couvert, de diversifier son assolement et d'allonger ses rotations, de miser sur l'autonomie fourragère, etc... et mobiliser un accompagnement neutre pour cela. Le deuxième échelon de ce choix est au niveau des **organisations de conseil** : les orientations commerciales ou politiques peuvent s'incarner jusque dans le détail des outils et pratiques et orienter la démarche de conseil. La diversité des positionnements est forte, sur un gradient allant d'une mise en avant assumée d'objectifs de transition agro-écologique, à une neutralité totale vis à vis des orientations choisies par l'agriculteur. Le troisième échelon est celui du cadre légal et réglementaire. En structurant durablement le contexte réglementaire des exploitations, les **politiques publiques** peuvent rendre le choix d'une agriculture agro-écologique stratégiquement pertinent.

Plusieurs de ces points appellent des précisions :

La totalité des démarches de conseil stratégique étudiées repose sur la **mobilisation volontaire d'un service par un agriculteur**. Le conseil stratégique vise à construire des décisions qui engagent l'exploitant et son exploitation sur le long terme. Il concerne directement le pilotage de l'exploitation envisagé sur un temps long, et peut impliquer de profonds changements de pratiques, d'aménagement ou de matériel. Comme dans toute entreprise, c'est en dernier recours le domaine réservé du chef d'entreprise. **L'agriculteur doit donc à la fois se décider à parler explicitement de ces sujets peu habituels, et accepter la participation, même prudente et réservée⁴⁰, de personnes externes à ses décisions.** De plus, la quasi-totalité des démarches de conseil stratégique porte une forte attention à l'agriculteur considéré en tant que décideur économique, mais aussi en tant que personne privée : dans la plupart des cas, les décisions d'ordre professionnel influent sur la vie personnelle des agriculteurs. La condition d'un accompagnement efficace est la sincérité de l'engagement de l'agriculteur dans le processus : ce doit donc être une démarche volontaire de sa part. Ceci est cohérent avec l'objectif revendiqué par tous de contribuer à l'autonomie de l'agriculteur.

La mobilisation du conseil stratégique, pour être efficace, doit arriver **à un moment et dans une configuration particulière** qui met à l'épreuve les routines sur lesquelles l'exploitation fonctionnait. « *L'événement déclencheur* » (*fluctuation des cours, introduction de nouvelles aides ou mise en place de nouvelles contraintes réglementaires, préparation d'une succession, accident lors de la manipulation de produits phytosanitaires, crise sanitaire, etc.*) amène l'agriculteur à reconsidérer activement ses options techniques, ses préférences et ses valeurs. Il va alors s'engager dans une phase d'exploration d'une nouvelle combinaison sociotechnique, apprentissage en situation d'incertitude dont la mise en œuvre donnera lieu à évaluation, éventuellement, retour en arrière, et à l'issue du cycle, débouchera sur la consolidation d'une nouvelle configuration-trajectoire routinière. » (Guillou, 2013). Pour être efficace et pertinent, le conseil stratégique doit intervenir pendant cette phase d'apprentissage.

Un événement déclencheur ne survient que très rarement pour une cause unique. C'est toujours la **confrontation d'une exploitation particulière avec une combinaison origi-**

⁴⁰ Mettre en avant cette posture est une des raisons qui pousse certains de nos interlocuteurs à préférer le terme d'accompagnement stratégique plutôt que celui de conseil stratégique.

nale impliquant de nombreux éléments de nature différente (économique, agronomique, réglementaire etc.) qui crée l'événement. Méthodes, outils, formes d'interactions, lien à l'environnement, manière d'articuler tactique et stratégique, périmètre, entrées préférentielles : la diversité des approches et des offres de conseil stratégique a vocation à répondre à la diversité des configurations, des exploitations et des agriculteurs. **Deux grands types d'approches coexistent : assurer un accompagnement permanent qui sera donc disponible au moment où il est nécessaire, ou *a contrario* ne déclencher cet accompagnement qu'au moment où sa nécessité se fait sentir.**

Dire que, pour être le plus efficace possible, le conseil stratégique doit intervenir en phase d'apprentissage, souligne aussi qu'un conseil stratégique réussi développe des compétences de pilotage chez l'agriculteur. En construisant une lecture globale de son exploitation inscrite dans son contexte agronomique (voire agro-écologique), économique, réglementaire et surtout territorial, l'agriculteur développe des compétences d'anticipation stratégique, de décentrement et de compréhension de l'inscription du service qu'il produit dans les besoins des autres. En travaillant la traduction de ces objectifs, opportunités, ressources, contraintes etc., en actions puis en se donnant les moyens de mettre en place ces actions et de les suivre, l'agriculteur construit ou enrichit ses compétences de chef d'entreprise.

Cela renvoie donc à une approche globale, pragmatique, de l'activité. Le conseil stratégique vise à la fois à mettre en lumière les objectifs de l'activité de l'agriculteur, et à contribuer à l'organisation du travail de l'agriculteur. Ce n'est pas un conseil d'information ou de sensibilisation sur, par exemple, les externalités environnementales négatives de certains pans de l'activité : l'objectif n'est pas de savoir, mais de faire. À ce titre, la démarche stratégique de l'agriculteur l'amène jusqu'à la déclinaison opérationnelle des orientations stratégiques en actions concrètes, et à la réalisation effective de ces dernières dans l'esprit des orientations stratégiques. Par conséquent, **conseil stratégique et conseil tactique sont liés, leur pertinence et leur efficacité dépendent de la cohérence de leur articulation. Il n'y a pas de conseil stratégique sans déclinaison opérationnelle, comme il n'y a pas de conseil tactique sans orientations stratégiques.** Cette liaison peut être diversement prise en charge ou accompagnée par les organisations de conseil, mais c'est toujours *in fine* l'agriculteur qui en est l'acteur et le garant.

Le conseil stratégique, ses méthodes et ses outils ne sont pas en eux-mêmes agro-écologiques, mais ils peuvent l'être de façon conjoncturelle. Cela peut se manifester *a posteriori* ou *a priori*.

- **Le fait que la plupart des méthodes de conseil stratégique soient neutres vis à vis de finalités agro-écologiques n'empêche pas que, même neutres, elles puissent être mobilisées au service d'un projet agro-écologique.** Outre des avantages de l'ordre de l'**opportunité conjoncturelle** (contexte réglementaire ou commercial), certaines pratiques participant à une agriculture à bas niveau d'intrants ont en effet fait la preuve de leur pertinence, de leur efficacité et de leur efficacité pour certaines configurations. La structuration des indicateurs des différents outils peut permettre de s'en rendre compte car ils sont presque toujours conçus sur une acception large de performance qui permet d'en voir les avantages au delà du rendement agronomique immédiat. Il peut donc être pertinent de s'orienter vers de telles pratiques, et un conseil stratégique bien fait va les explorer même si les outils et méthodes de conseil revendiquent une neutralité vis à vis de ces pratiques. Dans cette

configuration, ce sont les orientations stratégiques prises *in fine* par l'agriculteur à l'issue du processus qui font *a posteriori* le caractère agro-écologique du conseil stratégique. C'est le cas majoritaire. L'amplification de la contribution de telles approches à la transition agro-écologique repose ici 1/ sur la preuve de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience des approches agro-écologiques à bas niveau d'intrants par la production de références robustes, et 2/ sur la liberté donnée aux conseillers et aux agriculteurs de définir ensemble les options économiques et agro-techniques qu'ils vont explorer.

- L'agriculteur peut aussi chercher un accompagnement stratégique alors qu'il a déjà élaboré les grandes orientations de son projet et sait déjà qu'il veut s'orienter vers des pratiques agro-écologiques à bas niveau d'intrants, ou d'autres pratiques agro-écologiques rendues pertinentes par les particularités du terrain sur lequel il veut travailler. Or certains réseaux, minoritaires, assument explicitement une orientation agro-écologique de leurs actions de conseil, voire se sont constitués autour de cette orientation. L'agriculteur peut donc se tourner vers eux. Dans cette configuration, ce sont les orientations stratégiques prises *a priori* par l'agriculteur avant de s'engager dans le processus qui font le caractère agro-écologique du conseil stratégique. Ce sont des cas minoritaires, essentiellement observés au niveau des ONVAR, mais qui constituent les seules incarnations revendiquées comme telles du conseil de transition au sens où le CGAAER l'a défini. L'amplification de la contribution de telles approches à la transition agro-écologique repose sur 1/ le soutien à ces réseaux (existence de l'offre sur le territoire), et 2/ sur la sensibilisation en amont des agriculteurs ou futurs agriculteurs quant à la pertinence, l'efficacité et l'efficience des approches agro-écologiques à bas niveau d'intrant.

Au delà de variations portant sur la définition *a priori*, ou non, des grands types d'orientation et donc de solutions à mettre en œuvre, toutes les approches de conseil stratégique se retrouvent sur le fait que les démarches de conseil stratégique visent la performance globale de l'exploitation. Dans un environnement dynamique et complexe, le point critique est bien souvent le maintien de cette performance face à une perturbation, qu'elle soit d'ordre agronomique, économique ou réglementaire. Pour penser ce maintien de la performance (éventuellement étendue aux services écosystémiques), certains de nos interlocuteurs se sont appuyés sur des concepts issus des sciences des écosystèmes. Celle-ci affirme (McCann, 2000) que la stabilité des écosystèmes face à une perturbation est fonction de sa résistance (le fait de réagir faiblement à la perturbation), et de sa résilience (le fait d'être capable de revenir au régime non altéré). Pour reprendre ces imports conceptuels, l'originalité du conseil stratégique, par rapport au conseil tactique, est de chercher à construire structurellement la résistance (une exploitation agricole qui ne souffre pas d'une perturbation de son environnement), et non seulement la résilience (le fait d'être capable de réagir à une perturbation, au besoin par une intervention tactique forte).

Un des points de cristallisation du débat autour de l'usage du terme d'« accompagnement stratégique » plutôt que de « conseil stratégique » par certains acteurs est la volonté d'insister sur l'inscription de ce processus dans un temps long. Un changement profond implique le plus souvent des changements d'infrastructures, des apprentissages complexes et à rebours de ce que l'agriculteur savait ou avait l'habitude de faire : cela prend du temps, d'autant plus quand celui-ci se lance dans des pratiques inhabituelles. Si un accompagnement stratégique efficace peut aller jusqu'à la déclinaison des orientations élaborées en amont en cadres opérationnels de type « plans d'action », il doit se faire

aussi sur un temps long. Outre appeler à penser l'inscription du conseil stratégique dans des parcours, ceci pose des questions imparfaitement résolues de contractualisation entre agriculteur et conseiller.

La question de la contractualisation du conseil stratégique se pose sous des formes variées dans les différents réseaux. Les principaux facteurs de différenciation sont le positionnement général du réseau, mais surtout l'importance donnée au conseil stratégique tant dans l'emploi du temps des conseillers qui le pratiquent, que dans l'offre de conseil. Les enjeux et possibilités de contractualisation ne sont pas les mêmes quand le conseil stratégique est dévolu à des personnes dont il représente l'essentiel de l'activité, et se trouve placé au centre de l'offre globale de conseil, ou quand il n'est qu'une option anecdotique dans une offre atomisée et essentiellement « technico-tactique ».

Il nous faut enfin souligner qu'en contraignant à expliciter des orientations tant de l'agriculteur que des acteurs participant à son environnement productif, et en donnant des méthodes pour le faire, le conseil stratégique se place en rupture avec des habitudes de discrétion bien ancrées dans le monde professionnel agricole et plus généralement celui des affaires.

Les repères que nous proposons ici recouvrent, mais ne coïncident pas totalement avec les acceptions en vigueur dans le débat public et professionnel. Nous allons examiner celles-ci en les confrontant aux résultats de notre enquête et à nos propositions, pour en identifier les relations, recouvrements et différences. Par là, nous essaierons de positionner le conseil stratégique, au sens où notre étude l'a caractérisé, parmi les différents types de conseil.

4.2. Confrontation avec les qualifications habituelles des formes de conseil agricole

4.2.1. Une absence parmi les définitions à valeur légale de l'arrêté du 25 novembre 2011

Face à l'instabilité des concepts et des qualifications du conseil, il est nécessaire de repartir d'un élément qui s'impose à tous : les définitions légales.

L'arrêté relatif au référentiel de certification prévu à l'article R. 254-3 du code rural et de la pêche maritime pour l'activité « distribution de produits phytopharmaceutiques à des utilisateurs professionnels », ne propose pas de définition du conseil stratégique, mais définit le conseil comme suit : « *action de proposer, de recommander ou de préconiser, à titre individuel ou collectif, une méthode de lutte contre les organismes indésirables et nuisibles aux végétaux comprenant l'utilisation d'au moins un produit défini à l'article L. 253-1. Cette activité ne peut s'exercer que sur la base d'un diagnostic de la situation phytosanitaire d'une culture ou d'un ensemble cohérent de végétaux fondé sur des données d'observations produites par le conseiller ou son client, et en tenant compte des données publiques publiées par les réseaux définis à l'article L.201-1, s'ils existent pour les végétaux concernés.* ».

Cette définition est enrichie d'éléments précisant quelques exemples de formes que peut prendre le conseil : conseil collectif, de groupe, individuel. Elle est centrée sur les activités de conseil recommandant ou préconisant « *au moins un produit défini à l'article L. 253-1* », elles excluent de leur champ les actions de conseil qui n'en préconisent pas. Elles semblent renvoyer implicitement le conseil à un conseil centré sur l'usage d'une molécule, et non sur l'analyse globale d'un système. Elles ne concernent donc pas explicitement le conseil stratégique tel que nous l'avons caractérisé, voire se retrouvent à l'exclure de la définition légale du conseil si on les interprète littéralement, ce qui ne devait pas être l'intention du législateur.

4.2.2. Les typologies existantes et fréquemment citées dans le monde professionnel

Face à cette absence de définition légale permettant de qualifier les pratiques de conseil ou d'accompagnement stratégique, un point de repère est fréquemment cité : la typologie du rapport du CGAAER de 2013. Il est la référence qui nous a été la plus citée en entretiens, et les débats parlementaires récents se sont beaucoup appuyés sur sa logique, explicitement ou non. La typologie proposée par le CGAAER a éclipsé dans les discours les autres typologies proposées auparavant.

La proposition du CGAAER en 2013 :

Le rapport du CGAAER différencie 4 niveaux de conseil : conseil de sécurité, conseil phytosanitaire d'intervention, conseil stratégique, conseil de transition. Outre le **conseil de sécurité**, obligatoirement réalisé lors de la vente d'un produit phytosanitaire, ce rapport différencie donc trois types de conseil :

Le conseil phytosanitaire d'intervention : face à une pression d'un bio-agresseur et en lien avec les autres sources d'information disponibles (BSV, etc), « *le rôle du conseiller est d'aider l'agriculteur à trier, à évaluer les risques agronomiques et économiques et de lui présenter les différentes solutions techniques disponibles [...]. Ce conseil est immédiat, focalisé sur une composante élémentaire d'un système de décision plus complexe. [...] Il est fortement dépendant des composantes agronomiques et de la pression phytosanitaire du moment. Il porte essentiellement sur l'évaluation du risque* » et l'identification d'une action à réaliser à court terme.

Le conseil stratégique : « *[...] pas sous le coup d'une attaque phytosanitaire mais plutôt en fonction de considérations à moyen terme. Il s'agit de construire des itinéraires techniques qui vont construire le revenu de l'agriculteur sur une ou plusieurs années. Les débouchés de la production deviennent alors un élément majeur de la décision [...] Ce conseil contribue principalement à améliorer les performances d'un système éprouvé, qui n'est pas remis en cause.* »

Le conseil de transition : « *Ce conseil s'attache à une décision globale de l'agriculteur. Il prend en compte les objectifs et contribue à la construction d'un itinéraire de transition vers des systèmes doublement performants, plus intégrés dans les territoires et plus autonomes en intrants. S'agissant d'accompagner la maturation d'un projet, celui de l'exploitant, l'éventail des solutions peut être assez ouvert, mais le recul (au moins au niveau local) est parfois insuffisant. [...] même si ce n'est pas systématique, le conseil prend*

souvent une forme plus collective dans lequel le rôle du conseiller peut s'apparenter à un informateur, animateur, facilitateur voire maïeuticien. [...] Ce conseil correspond aux orientations de « Produire autrement ».

Nous voyons ici que la différenciation entre conseil stratégique et conseil de transition tient essentiellement à :

- une différence d'ambition et de finalité (« *améliorer les performances d'un système éprouvé* » vs *construire « un itinéraire de transition »*)
- une différence du périmètre délimité par les éléments pris en compte (« *Les débouchés de la production deviennent alors un élément majeur de la décision* » vs « *des systèmes doublement performants, plus intégrés dans les territoires et plus autonomes en intrants* »)

Cette différenciation est pertinente dans le cadre d'une réflexion sur l'accompagnement de la transition agro-écologique. Mais **reconception globale et approche agro-écologiques sont ici implicitement considérées comme toujours liées. L'enquête que nous avons menée montre que ce n'est pas le cas : le conseil stratégique tel qu'il est pratiqué aujourd'hui peut viser la reconception globale d'une exploitation agricole, sans être pour autant orienté a priori de manière univoque vers une transition agro-écologique.** Ce type de conseil, dont les éléments que nous avons recueilli suggèrent qu'il est majoritaire, ne rentre donc pas dans la classification proposée par le CGAAER.

Revenir aux origines de cette typologie pour la comprendre :

Précédant la publication du rapport du CGAAER (juin 2013), le rapport Guillou (mai 2013) ne propose pas explicitement de typologie synthétique du conseil agricole, même s'il réfléchit finement à l'articulation de ses différentes formes et fonctions en mobilisant pour cela une grande diversité de définitions situées.

Il faut remonter en 2005, où l'ADAR avait proposé (ADAR, 2005) de différencier d'une part le conseil opérationnel, incluant le conseil de sécurité (« *lié au mode d'utilisation de certains produits* ») et le conseil d'intervention (qui « *visent à aider l'agriculteur à trier, à évaluer les risques techniques et économiques* »), et d'autre part « *le conseil stratégique et de transition* » qui « *concerne la prise de décisions à moyen terme : installation, développement, transmission. Il s'agit d'élaborer des itinéraires techniques qui envisagent le revenu de l'agriculteur sur une ou plusieurs années, de revoir le maintien ou l'agrandissement des ateliers de production, les débouchés des productions, etc.* ». Cette typologie était prolongée par une présentation rapide de deux modes de réalisation du conseil, en groupe ou individuel, montrant la manière dont les différents réseaux envisageaient la réalisation de ces fonctions de conseil. Notons que cette typologie fait aussi l'hypothèse d'une liaison structurelle entre transition agro-écologique et conseil stratégique, et tend à séparer les opérations d'orientation stratégique et de réalisation tactique.

S'appuyant sur cette typologie, Vargas et Filippi (Filippi et Vargas, 2009) en prolongent la logique en distinguant quatre dimensions fonctionnelles, qu'elles mettent en perspective de cinq formes encadrant la relation de conseil. Les 4 fonctions qu'elles identifient sont « *1/ l'appui technique, qui concerne la conduite de la production [...] ; 2/ l'appui économique concernant en particulier l'affectation des ressources financières [...] ; 3/ L'appui à*

la gestion 4/ le conseil réglementaire ». Elles croisent ces fonctions génériques avec une typologie qui mêle formes sociales, finalités et fonctions :

- « *Le conseil ponctuel : démarches occasionnelles, thématiques, souvent prescriptives et individuelles qui s'apparentent souvent à des relations commerciales (vente de matériel, aménagement local, plantation de haie).*
- *L'accompagnement : c'est un conseil thématique (sectoriel) de proximité (fréquent), plutôt prescriptif et individuel. La relation de prescription entre agriculteurs et coopératives autour de l'approvisionnement et des itinéraires techniques serait le modèle type correspondant.*
- *Le conseil spécialisé : c'est un conseil spécialisé, relativement régulier, plutôt individuel et visant à assurer une aide à la décision plutôt qu'un message prescriptif a priori. L'exemple type de ce conseil spécialisé pourrait être l'approche des centres de gestion.*
- *Le conseil stratégique : il s'agit des actions de conseil global, relativement événementielles sous la forme d'aide à la décision individuelle. Certains des métiers des chambres d'agriculture comme ceux des conseillers d'entreprise assurent ce type de missions.*
- *L'animation : il s'agit souvent d'une forme de conseil global, plus rarement thématique, mais comportant toujours des fonctions de type agencement vis à vis d'un territoire et d'autres acteurs. C'est un conseil qui intervient le plus souvent sous une forme mixte (sensibilisation et réflexion collective, aide à la décision individuelle). Sa finalité est avant tout la dynamique de groupe et pas seulement la satisfaction individuelle de chaque agriculteur. »*

L'intérêt majeur de cette approche est de rappeler qu'il faut croiser, et ne pas confondre, les fonctions attribuées au conseil en agriculture et les formes par lesquelles le conseil est réalisé.

4.2.3. typologie de fonctions, typologie de formes

Reprenons la typologie proposée par le rapport du CGAAER en 2013. Comme l'indique le titre même de son paragraphe explicatif, la typologie proposée est une typologie de catégories fonctionnelles. Cette typologie est issue d'une analyse des fonctions remplies par l'appareil d'appui et de conseil agricole dans la perspective de la réduction de l'usage des produits phytosanitaires, pour proposer un cadre conceptuel conçu par rapport à des finalités de pilotage politique dans le cadre du plan Ecophyto et des suites du Grenelle de l'environnement⁴¹. Chaque catégorie correspond à une finalité définie au regard d'une caractérisation du type de problème relatif à l'usage de PPP auquel elle répond.

Mais cette typologie ne dit pas grand chose sur la manière concrète dont le conseil est réalisé en dehors d'une affirmation sur le caractère fréquemment collectif du conseil de transition. Les formats (Gagneur, 2011 ; Guillot, 2013), qui constituent le cadre des interactions entre conseillers et agriculteurs, et participent ainsi à la définition des moyens et finalités du conseil, ne sont pratiquement pas mentionnés, à la différence de ce qu'envi-

⁴¹ Notons que d'autres typologies, non-mentionnées ici, existent. Nous avons proposé une typologie (Gagneur, 2011) centrée sur la distance entre l'action agricole concernée et le moment du conseil. Cette typologie distinguait ainsi le conseil à froid (à distance des exigences de conduite de la production, par exemple entre deux campagnes), le conseil à chaud (pendant la campagne, mais d'urgence relative), le conseil bouillant (appelant une réponse immédiate) et le conseil bouillu (quand l'interaction arrive trop tard). La finalité était de permettre aux conseillers de faire le lien entre leurs pratiques de front et de back-office dans chacun de ces cas.

sage la proposition de Vargas et Fillipi. Celle-ci est bâtie sur le croisement de deux typologies, croisement qui souligne que la caractérisation du conseil agricole nécessite de prendre en compte à la fois la fonction qu'il remplit et la forme par lequel il le fait. Le problème est que la distribution entre format et fonction n'est pas bijective : un format peut couvrir plusieurs fonctions, et accomplir une fonction de conseil de transition complète peut requérir plusieurs formats.

Prenons l'exemple du tour de plaine, une des formes canoniques du conseil collectif en grande culture. Le tour de plaine peut démarrer par une discussion sur les choix d'assolement dans une perspective stratégique, faire une digression de quelques minutes sur l'explication des choix d'optimisation des traitements pour l'un des participants qui évoque un problème rencontré sur ses propres parcelles, et repartir sur une discussion des alternatives de traitement possible dans les itinéraires techniques choisis par d'autres participants.

Cet exemple met en évidence le fait que les catégories utilisées pour décrire les fonctions assurées par le système d'appui à l'agriculture, et censément piloter ces fonctions, ne correspondent pas aux formes sociales dans lesquelles la relation de conseil se réalise. Les fonctions de conseil de transition, conseil stratégique et conseil phytosanitaire d'intervention (au sens du CGAAER) sont entremêlées à des moments différents de la même rencontre entre conseiller et agriculteurs, au sein d'un même format.

Inversement, le conseil de transition passe souvent par un accompagnement sur le long terme, qui peut mobiliser toute une palette de formes et de modes d'interaction entre agriculteur et accompagnateur : participation collective à des visites d'essai, conseil individuel centré sur des dimensions de gestion, conseil individuel autour d'un équipement, participation à un GIEE, etc. Notons que tous les acteurs ont pointé la nécessité d'enrichissement de la palette de formes de conseil pour atteindre leurs objectifs d'accompagnement : chaque mode d'accompagnement a ses propres potentialités et ses propres limites en terme d'accompagnement d'un changement ou d'un apprentissage, et le fait de les combiner permet une meilleure efficacité globale.

4.2.4. Principales implications

Il ressort des observations qui précèdent qu'il existe un risque majeur de confusion entre le format qui encadre la relation entre agriculteurs et conseillers d'une part, et les fonctions assurées par l'accompagnement dans ce cadre. Cette confusion est selon nous sous-jacente à de nombreux échanges. Elle rend actuellement pratiquement impossible une caractérisation consensuelle du conseil en agriculture. Les limites méthodologiques de notre étude⁴² ne nous permettent pas de proposer une typologie robuste et consensuelle de l'ensemble des formes de conseil en agriculture. Celle-ci réclame un travail d'inventaire méthodique et de synthèse raisonnée qui, à notre connaissance, n'a été effectué dans aucun réseau.

Nous préconisons d'utiliser pour cela, comme Vargas et Filippi le faisaient, le croisement d'une typologie fonctionnelle (finalités et démarche de conseil) avec une typologie de formes (formes de conseil, incluant les pratiques de front et back office mises en oeuvre).

⁴² en terme d'exhaustivité, notamment.

Sans présager des formats par lesquelles elles sont réalisées, nous pouvons proposer une typologie simple des fonctions du conseil en agriculture intégrant les résultats de notre enquête:

- le conseil de sécurité obligatoire lié à la vente, encadré par le droit européen.
- le conseil tactique, portant tant : 1/ sur les ajustements liés à la mise en œuvre des orientations stratégiques ; et 2/ sur l'identification de possibilités de remédiation pour résoudre un problème ponctuel face à un aléa. Dans cette catégorie, rentrent par exemple les diagnostics de jus de bas de tige, la surveillance de la présence d'un parasite, l'ajustement du mode d'intervention au niveau de risque effectif, l'optimisation d'une date de semis dans une fenêtre prédéterminée par l'itinéraire technique, le conseil lié à l'utilisation du matériel, l'ajustement d'une déclaration administrative, une décision ponctuelle de mise en marché etc.
- le conseil stratégique, tel que défini dans la section 4.1. ci-dessus, visant à expliciter les orientations et objectifs de l'exploitation, ainsi qu'à cadrer le travail agricole et ses futures régulations. Dans cette catégorie rentrent par exemple le conseil agronomique de campagne annuel ou pluriannuel, le conseil de gestion, le conseil lié à des évolutions d'équipement lourds ou d'aménagement durable du foncier, le conseil prospectif commercial, le conseil sur l'organisation du travail etc.

Une démarche stratégique efficace nécessite d'aller jusqu'à la déclinaison opérationnelle des orientations stratégiques en plans d'actions, et d'articuler celle-ci à l'accompagnement de la réalisation effective de ces plans d'action par du conseil tactique. L'articulation entre conseil tactique et conseil stratégique est donc cruciale : il ne peut y avoir de décision tactique sans orientations stratégiques, ni de stratégie sans mise en œuvre tactique.

Une séparation de ces deux fonctions dans deux organisations différentes réclamerait des processus de coordination efficaces, précis et sincères, entre ces deux échelles d'intervention. Dans l'idéal, cette coordination devrait être à la main de l'agriculteur, et relever de sa responsabilité, car c'est bien son activité qui établit le lien entre ces deux échelons, et les formes de conseil différentes que ces derniers mobilisent. Les précédents historiques de tels dispositifs ayant durablement réussi, par exemple via un classeur récapitulatif, sont suffisamment rares pour que nous doutions de la possibilité de les mettre en place sur l'ensemble du territoire dans des délais raisonnables. Plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné les difficultés rencontrées pour mettre en place ce type de démarche y compris au sein d'un même organisme pour assurer la coordination entre conseillers différents.

Les éléments recueillis au cours de l'enquête montrent que des certains négoce et coopératives sont lancés dans une élévation volontaire de l'horizon temporel et environnemental⁴³ pris en compte par le conseil. Dans sa forme la plus aboutie, les dispositifs mis en place correspondent à des fonctions de conseil stratégique au sens défini plus haut, sans qu'il nous soit possible de nous prononcer dans le cadre de cette étude sur la pro-

⁴³ environnement entendu ici au sens d'environnement productif de l'exploitation : agro-écologique, mais aussi commercial, social, économique, fiscal ou réglementaire.

portion d'opérateurs lancés dans cette transformation⁴⁴. Dans sa forme légère, et plus répandue, ce peut être un conseil agronomique qui explicite les aspects stratégiques pris en compte.

Intentions politiques et positionnement commercial se mêlent dans la décision de mise en place de telles fonctions de conseil. Outre correspondre à des orientations agronomiques ou commerciales particulières de coopératives ou de négoce particuliers⁴⁵, cette recomposition de l'offre de conseil est un facteur de différenciation sur le marché concurrentiel de la collecte des productions agricoles. Revendiquer d'offrir un conseil de qualité à ses adhérents peut être un facteur de fidélisation des adhérents, et par là peut contribuer aussi à la stabilité des apports. Face à cette stratégie d'entreprise, d'autres opérateurs ont fait le choix d'une offre de conseil réduite, facultative et présentant peu de coûts de fonctionnement pour la structure. Ils ont alors souvent une politique commerciale plus agressive⁴⁶, placée sur un créneau différent au sein du marché local concurrentiel de collecte des produits agricoles.

4.2.5. Que produit le conseil stratégique à l'échelle des organisations de conseil ?

Notre enquête a montré l'existence de nombreux exemples d'expériences de mise en place de démarches assimilables à du conseil stratégique depuis une vingtaine d'années.

Beaucoup ont permis de construire des outils, d'inventer des pratiques et de les diffuser de proche en proche au sein des réseaux. Mais ce sont des expériences qui, aussi riches et créatives qu'elles soient, demeurent essentiellement déployées à une échelle artisanale. Elles conservent une très forte adaptation aux conditions contextuelles dans lesquelles elles se sont bâties. C'est à la fois ce qui fonde leur pertinence pragmatique et leur acceptabilité professionnelle, mais aussi un facteur limitant leur déploiement.

Ces démarches sont le fait de gens compétents et convaincus de l'importance du développement d'outils et de culture du conseil (voire de l'accompagnement) stratégique, mais qui bien souvent peinent à convaincre autour d'eux, même dans leurs propres organisations. Hormis quelques cas particuliers dans des organisations de petite taille, aucune de ces expériences ne semble avoir entraîné de restructuration profonde et durable des fonctionnements des organisations dans lesquelles elles sont nées⁴⁷.

Leur développement dépend aussi beaucoup des personnes impliquées dans chaque projet : positions institutionnelles, importance des relations personnelles entre les acteurs, compétences et intentions propres des personnes qui les portent etc. Hormis quelques rares exceptions, toutes sont marquées par des difficultés de diffusion des pratiques au-

⁴⁴ mais elle nous semble demeurer encore peu courante.

⁴⁵ marché bio notamment.

⁴⁶ immédiatement rémunératrice pour l'agriculteur.

⁴⁷ Et ce malgré, quelquefois, des prises de position fortes et explicites de certaines instances consultatives internes ou des prises de positions publiques de dirigeants.

delà deuxième cercle des personnes au contact des porteurs ou des participants aux projets.

Le déploiement massif de fonctions de conseil (ou d'accompagnement) stratégique ne va pas de soi, mais prend à rebours de nombreuses logiques des mondes professionnels agricoles.

Ceci nous semble lié à la nature même du conseil stratégique. Par rapport au conseil descendant classique, le conseil stratégique remet en cause, ou *a minima* interroge :

- les modalités et objectifs du travail sur l'exploitation.
- les lieux de décisions de ces modalités de travail.
- le lien entre l'organisation de conseil et l'agriculteur.
- l'explicitation des objectifs et critères de décision des uns et des autres.

Pour reprendre les termes d'un ex-directeur d'une organisation de premier plan : « *Il y a quelque chose d'un peu explosif et d'un peu subversif dans la stratégie : il s'agit de poser des questions qui sont des vraies questions de remise en cause, parce que quand on commence à soulever des pistes à l'échelle de l'exploitation, du territoire ou d'une filière, ce sont des questions assez profondes sur des choix à faire dans un environnement exigeant qui est en train de changer, et on peut arriver à des réponses qui ne correspondent pas forcément à notre cadre de représentation initial.* »⁴⁸

Mettre en place des fonctions de conseil stratégique dans des organisations agricoles a pour effet de déstabiliser, ou tout au moins de ré-interroger, des choix incorporés depuis le milieu des années 60 dans la structure des exploitations, des organisations de conseil en agriculture et dans les relations que tous ces acteurs entretiennent. Ajoutons que cette déstabilisation arrive à un moment où la constitution historique du système d'appui *via* une distribution des fonctions dans un réseau institutionnel complexe est remise en cause, dans le même temps, par la recherche d'une agriculture plus agro-écologique. Cette recherche met en tension la standardisation inhérente à l'industrialisation et à la massification, et l'adaptation aux particularités locales qui fonde l'efficacité des pratiques agricoles agro-écologiques. Par là, l'agro-écologie remet elle aussi en cause la pertinence de la distribution historique de la production de connaissances et de la conception de pratiques agricoles.

Enfin, le conseil stratégique repose sur l'explicitation des objectifs. Cette propriété vient compliquer son déploiement dans les organisations de conseil. En effet, en contraignant à expliciter des orientations de l'agriculteur, mais aussi bien souvent des acteurs participant à son environnement productif y compris le conseiller, et en donnant des méthodes pour le faire, le conseil stratégique se place en rupture avec des habitudes de discrétion bien ancrées dans le monde professionnel agricole, et plus généralement dans celui des affaires.

De ceci découle que le déploiement du conseil stratégique dans les différentes organisations de conseil est un bon indicateur de la capacité - et des incapacités - de ces der-

⁴⁸ Collectif, *Compte-rendu final d'exécution, Programme 775 du CASDAR – développement et transfert en agriculture 2013, Projet : « Produire autrement avec les démarches stratégiques dans le conseil et la formation agricoles », 2013.*

nières à évoluer en intégrant des logiques contradictoires, *bottom-up et top-down* par exemple, en leur sein et dans les rapports qu'elles entretiennent entre elles.

Si le travail de résolution de ces contradictions reste l'affaire de quelques personnes isolées dans leurs propres organisations, sans transformation en profondeur des pratiques sociales de conseil, la capacité du système d'appui à l'agriculture à assumer sa fonction restera sous-optimale.

4.3. Qu'en retenir pour le déploiement du conseil stratégique ?

Les pratiques professionnelles des agents mettant en œuvre des formes de conseil sont très hétérogènes selon et au sein des réseaux, mais on relève de belles réussites tant en terme de construction de compétences, y compris collectives, que d'outils de conseil ou d'accompagnement stratégique. En bref, il existe dans la plupart des réseaux des expériences réussies à un échelon local qui pourraient servir de base à ces réseaux afin de construire une proposition globale et guider la recomposition de l'offre de conseil en leur sein.

Le déploiement de ces outils et des pratiques associées est freiné dans certaines organisations à deux niveaux :

- Mettre en place localement des pratiques de conseil ou d'accompagnement stratégique réclame une recomposition des fonctions, méthodes et outils de back-office comme de front-office, qui peuvent rentrer en contradiction avec les habitudes d'organisation des structures.
- Généraliser à grande échelle ces pratiques rendrait plus explicites certaines orientations des organisations, et pourrait remettre en cause les lieux de décision de l'organisation du travail, donc à la fois la structuration de l'appareil d'appui à l'agriculture et des filières, et les modalités de pilotage des organisations professionnelles elles-mêmes.

À environnement réglementaire constant, il est peu probable que les pratiques de conseil stratégique se répandent massivement et à grande vitesse dans les organisations. Leur conception et diffusion est pour l'instant en grande partie le fait de personnes qui œuvrent à transformer ou adapter le fonctionnement de leur propres organisations contre les logiques de fonctionnement encore dominantes de ces dernières, et souvent nouent des coopérations externes pour le faire. La capacité de résistance des organisations est importante, et les entretiens ont montré une certaine fatigue de la part des agents porteurs de pratiques de conseil nouvelles. La transformation du cadre général de fonctionnement du système de conseil en agriculture, potentiellement portée par la séparation des activités de vente et de conseil, doit donc se faire en étant attentif au pouvoir d'agir des agents porteurs d'une préoccupation de montée en puissance d'approches stratégiques.

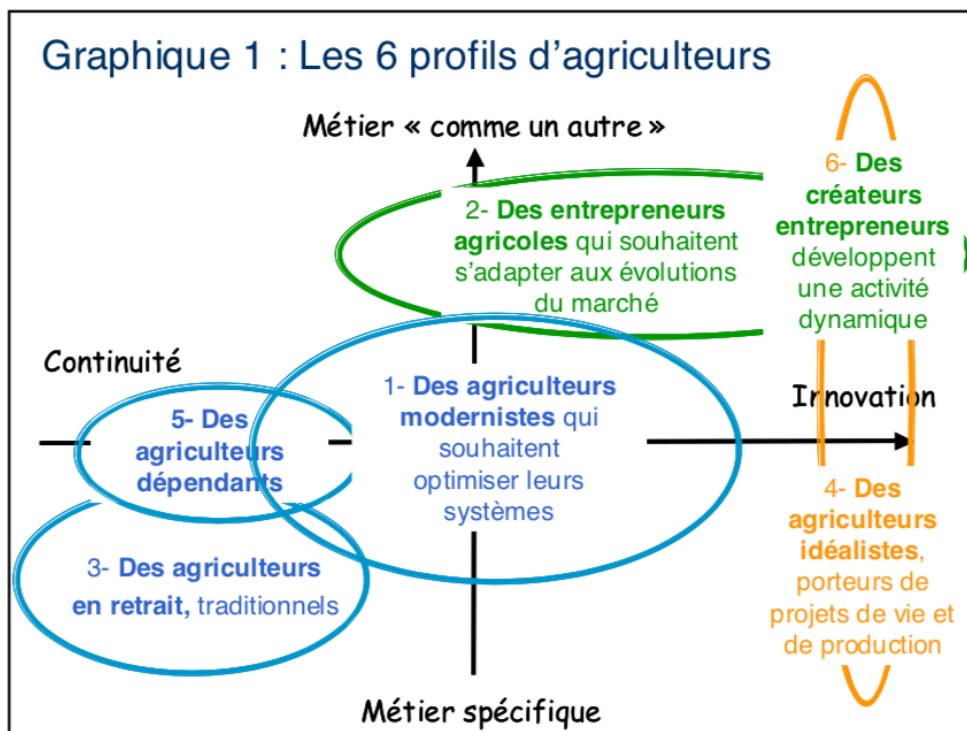
Une dernière remarque s'impose. La méthode prescrite pour notre étude a privilégié l'entrée « réseaux », et non une entrée « agriculteurs ». C'est donc une étude centrée sur l'offre. Pourtant, le conseil stratégique est défini par les acteurs du conseil comme un conseil reposant notamment sur la décision par l'agriculteur de solliciter un accompagnement stratégique. Une des principales conditions du déploiement massif du conseil stratégique est donc la demande. Pourtant, comme le relève Buteau (Buteau 2017), le

conseil stratégique demeure une pratique très minoritaire, peu demandée par les agriculteurs, limitée à des moments d'installation et de remise en cause du projet d'exploitation. Le conseil stratégique souffre d'un déficit de visibilité, mais aussi d'attractivité.

Une manière de prendre en compte l'importance d'une dynamique de demande pour le développement de compétences stratégiques dans les exploitations agricoles françaises, objectif *in fine* du conseil stratégique, a été de proposer un système de chèque-conseil, à discrétion des agriculteurs. Si ce système a pour intérêt de remettre explicitement l'agriculteur au cœur du système de décision des financements, et de lui permettre d'utiliser cette possibilité comme il l'entend, il a aussi tendance à concentrer encore plus l'accès au conseil sur certains agriculteurs : des expériences à l'étranger ont montré que ce sont les agriculteurs déjà les plus consommateurs de conseil dont le recours au conseil augmente (Laurent, Cerf et Labarthe, 2006).

Une autre approche est de prendre au sérieux la diversité des profils des agriculteurs vis-à-vis de leur métier et du conseil. L'ACTA avait proposé il y a quelques années une typologie des positionnements des agriculteurs vis-à-vis de leur métier (Dockès, 2007). Cette typologie (figure 12) distinguait six profils d'agriculteurs en croisant deux dimensions : rapport au métier et rapport à l'innovation. Si, comme toutes les typologies, celle-ci est discutable, elle a néanmoins le mérite de rappeler l'extrême diversité des positionnements professionnels en agriculture, pour certains antagonistes.

Figure 12 : Typologie de profils d'agriculteurs



Source : Dockès 2007

Pour répondre à cette extrême diversité, il nous semble nécessaire de maintenir un tissu de propositions de conseils stratégiques variées, adaptées à cette diversité, et portées par une pluralité d'organismes aux positionnements différents, reconnus par les agriculteurs comme compétents sur ces positionnements. Toute mesure visant à imposer un cadrage national fédérateur aux démarches de conseil stratégique doit, à notre avis, respecter cette diversité. Ceci est d'autant plus crucial que le dynamisme des démarches d'amélioration des méthodes de conseil stratégique et l'importance des évolutions d'un outil à l'autre suggère que les méthodes de conseils stratégiques en agriculture ne sont pas encore arrivées à une (ou des) maturité(s) stable.

5.Compétences, formation et certification

Proposer des fonctions de conseil stratégique repose presque toujours sur le développement de compétences pour les personnes qui le mettent en œuvre. La riche littérature autour des projets de développement de méthodes de conseil stratégique, et la plupart des documents d'accompagnement des outils développés à ces occasions, en attestent. Vouloir déployer à grande échelle des fonctions de conseil stratégique implique donc de réfléchir à toutes les solutions d'appui au développement des compétences des ces agents ou futurs agents. C'est l'objet de ce chapitre.

5.1. Quelles compétences pour le conseil stratégique ?

5.1.1. Compétences, qu'est-ce ?

Depuis 25 ans, le terme de compétence a envahi le champ des sciences de l'éducation en général et de l'ingénierie de formation en particulier. Les compétences peuvent être définies comme ce qui permet aux acteurs de se débrouiller des situations qu'ils rencontrent pour y agir (Mayen et al., 2010). Pour cela, l'acteur engage des processus de différentes natures, qui renvoient à des dimensions de différentes nature :

- elle s'appuie sur des connaissances sous-jacentes pouvant être d'ordres différents (ici, techniques et interactionnels) construites hors de la situation actuelle d'action. C'est la part cognitive dégagée des contingences immédiates, qui est aussi la plus souvent mise en avant quand on parle de compétences.
- ces connaissances sont mobilisées, agrégées, arrangées pour prendre des décisions d'action en situations. C'est la part cognitive engagée dans les contingences immédiates de la situation.
- l'expression des compétences en pouvoir d'agir (Clot, 2008), dépend des conditions concrètes de la situation, en particulier des propriétés d'outils, d'objets et de mandat à agir. C'est la part des compétences sous la dépendance directe des conditions concrètes de la situation.
- au delà de sa propre interaction avec son objet de travail, l'acteur dépend des compétences d'autres agents qui participent voire construisent, à distance, sa propre capacité à agir. C'est la part distribuée des compétences.

De nombreux travaux interrogeant le pouvoir d'agir des conseillers agricoles peuvent s'inscrire dans cette réflexion sur les compétences⁴⁹ :

- certains articles traitent de la recombinaison des connaissances agro-écologiques sous-jacentes au conseil (par exemple Compagnone et al., 2018) ;
- tout un champ de travaux concerne la recombinaison ou la co-production de ces connaissances en situation de conseil (Cerf et Mayen, 2000 ; Darré, 1994).
- l'effet des conditions politiques (entre autre environnementales) et organisationnelles sur le travail des conseillers est un sujet récurrent des articles de sociologie rurale (par exemple Guillot et al., 2013 ; Aujas et al., 2011 ; Villemaine, 2016).
- d'autres travaux mettent en avant la distinction *front-office* / *back-office* (Labarthe et Laurent, 2013), et interrogent plus précisément la manière dont le travail de construc-

⁴⁹ Voir en bibliographie complète en fin de document. Nous ne donnons ici que quelques exemples particulièrement pertinents pour la problématique de cette étude.

tion du conseil se fait, hors de la rencontre avec l'agriculteur, en appui sur une infrastructure étayant l'enquête des conseillers (Gagneur, 2011), dans un contexte de transformation des modes de production et de circulation des connaissances agronomiques induites par la montée en puissance d'approches agro-écologiques (Olivier et Bellon, 2013).

Nos analyses vont combiner ces quatre niveaux de problématisation. L'analyse des compétences ne peut se limiter à une réflexion sur les connaissances sous-jacentes à l'activité des conseillers (même si celles-ci constitueront notre première entrée). Elles doivent aussi interroger les pratiques sociales concrètes autour de cette activité, y compris du côté des modalités d'organisation du travail et de coopération entre acteurs au sein d'une même organisation et/ou au sein d'un même réseau.

5.1.2. Quelle est l'activité professionnelle des conseillers ?

L'analyse des pratiques présentée plus haut permet d'identifier quelques éléments constitutifs d'un référentiel professionnel, décrivant les conditions d'exercice de l'activité et ses objets principaux. L'activité des conseillers pratiquant le conseil stratégique peut-être caractérisée de la façon par :

- une relation de service, qui se réalise en interaction avec un ou des agriculteurs ;
- des (co-)activités de diagnostic de l'exploitation renvoyant à une lecture technique de l'exploitation, au moins partielle ;
- une insertion dans des organisations porteuses d'une approche particulière de l'agriculture et de leur rôle vis-à-vis des agriculteurs ;
- une infrastructure et un travail de *back-office* nécessaires à la construction de l'activité avec les agriculteurs ;
- dans des situations toujours renouvelées et donc différentes, appelant par là souvent un vrai travail d'enquête pour y agir.

5.1.3. Compétences individuelles

Les connaissances techniques sous-jacentes aux compétences

L'activité des conseillers s'appuie sur la combinaison de deux champs de compétences principaux, l'un d'ordre technique et l'autre d'ordre plus social. Ce n'est pas nouveau : la mise en avant de cette combinaison pour le métier de conseiller agricole est attestée dès les États Généraux du Développement Agricole de 1982 (Rémy, 2006) et on la retrouve dans des travaux de la décennie suivante (Lémery, 1994).

Le fait que les compétences permettant le conseil stratégique sont de haut niveau cognitif, fait également consensus. Elles impliquent la recombinaison de connaissances complexes issues de domaines d'activité différents. Les principaux domaines identifiés couvrent les champs agro-techniques (agronomie, matériel), économique et commercial (gestion comptable et/ou fiscale de l'exploitation, filières et débouchés), mais aussi celui de l'accompagnement (animation, gestion de la relation entre écoute, proximité et distanciation).

Le consensus commence à se fragmenter quand on aborde l'identification du principal champ technique mobilisé (économique ou agronomique, mais aussi les variantes agronomiques), les questions d'importance relative de ces différents champs dans l'activité, la nature des recompositions induites par la mobilisation de ces connaissances pour agir, et enfin le niveau de maîtrise nécessaire pour assurer des fonctions de conseil stratégique.

Quelles connaissances agronomiques ?

Quand on rentre dans le détail de ce que le terme « connaissances et/ou compétences agronomiques » recouvre, les variations sont assez importantes. L'opposition entre « maîtriser l'agronomie systémique » et « connaître les solutions référencées dans les itinéraires techniques des agriculteurs de la zone », revient de façon récurrente dans les entretiens.

Si la deuxième version a été (et reste) fondatrice du conseil tactique, de remédiation en particulier, ce n'est pas le cas pour le cœur des approches stratégiques présentées plus haut : maîtriser une vision systémique de l'exploitation agricole insérée dans un environnement agro-écologique global devient premier.

Ceci pose un problème de compétences des personnes en poste : ce n'est pas sur cette compétence de compréhension systémique de l'agronomie que beaucoup de conseillers en poste ont été formés, recrutés, et appuient leur travail quotidien quand le conseil stratégique n'en constitue pas le cœur. De plus, beaucoup de conseillers, particulièrement les débutants, estiment encore que leur capacité à répondre à une question ponctuelle précise sur un itinéraire technique particulier ou sur un champ d'expertise bien défini, quitte à ce que ce dernier soit réduit, est une condition de leur crédibilité vis à vis des agriculteurs (CUMA, Chambres d'agriculture, coopératives, négoce) : « *Les deux premières années, ils veulent tous devenir Mr Nitrate du sud Bretagne pour être reconnus. Après, ils se rendent compte qu'il y a d'autres choses qui comptent.* » (entretien)

La quasi-totalité des interlocuteurs institutionnels interviewés penchent pour un équilibre entre compétences agronomiques de type analyse systémique et compétences agronomiques plus pointues et permettant des réponses ponctuelles, pour former l'ossature de l'expertise agronomique contribuant au conseil stratégique. Les CIVAM et, dans une moindre mesure, les ADEAR, déplacent le curseur vers la compréhension systémique et constituent une exception notable. Ces différences de dosages entre les deux approches sont l'un des éléments de différenciation des offres de conseil stratégique.

À rebours de cette position qui incorpore des dimensions agronomiques concrètes dans le conseil stratégique, certains acteurs interviewés dans le cadre de l'étude se refusent à énoncer des conseils agronomiques dans le cadre d'un accompagnement stratégique : ils le revendiquent même comme une ligne rouge à ne pas franchir, une limite de leur intervention. Ce peut être une position du réseau de conseil, mais aussi une position de praticiens à rebours de la position exprimée en central par leur réseau. Nous faisons l'hypothèse que si ce positionnement est attesté dans le cadre très réduit du corpus de cette étude, cette position doit exister aussi ailleurs, au sein du même réseau ou d'autres réseaux.

C'est une très forte limite à la notion même de « conseil de transition » et à la capacité de pilotage des instances locales par leurs têtes de réseau nationales. Et une raison majeure de ne pas se limiter à une analyse de la définition, de la construction ou de la circulation des connaissances nécessaires au conseil agricole, mais d'aller voir jusqu'aux pratiques professionnelles concrètes pour comprendre les compétences mobilisées.

Seulement des connaissances agronomiques comme cœur technique du conseil stratégique ?

Le premier effet des différences d'approche entre réseaux de conseil est d'induire des variations de la définition des objets techniques et des relations de services. Le champ des compétences agronomiques n'épuise pas ce que nos interlocuteurs désignent par « compétences techniques » : pour les CER ou les AFOCG, la compétence technique de référence est avant tout gestionnaire, financière et fiscale. Pour le négoce, et dans une moindre mesure les coopératives, elle recouvre aussi des connaissances sur les débouchés, les stratégies de filière et la valorisation économique des productions. Les autres réseaux ont tendance à mettre l'agronomie au premier plan, mais avec des variantes liées à leurs positionnements (ou absence de positionnement) vis-à-vis de la palette des modèles agronomiques, et sans pour autant escamoter complètement les dimensions économiques.

Mais ce paysage se brouille de manière croissante depuis quelques années : une des tendances actuelles, liée à la marchandisation des services de conseil et à la montée en puissance de logiques de création et maintien de clientèles, est l'élargissement des domaines techniques couverts par les réseaux au delà du périmètre qui a assuré leur développement historique. Par exemple, les CER comptaient beaucoup sur des partenariats locaux pour couvrir les champs agro-techniques. Ils commencent pour certains à chercher à disposer en interne de compétences agrotechniques. D'autres réseaux font le chemin inverse et vont progressivement sur des champs de compétence et d'intervention historiquement dévolus à d'autres. Derrière cette diversification, nos interlocuteurs ont souvent évoqué une volonté de constitution d'une offre la plus complète possible en interne, dans une logique de couverture complète voire de saturation de l'offre locale de conseil. Plusieurs indices suggèrent que c'est l'un des phénomènes majeurs de recomposition du paysage du conseil actuellement. Ce type d'évolution est directement lié à la montée des concurrences pour capter un marché, sans pour autant qu'un consensus se dégage sur le sens du lien de causalité et sur les conséquences à long terme sur la qualité globale de l'offre.

Les compétences d'ordre social

Les réseaux se différencient aussi par l'importance qu'ils donnent aux compétences d'ordre social, et à la manière dont ils les définissent. Plus ces compétences sociales sont revendiquées dans les pratiques, plus le terme d'« accompagnement » prend d'importance dans les discours, au détriment du terme de « conseil ».

Par exemple, à un des extrêmes du gradient, les CIVAM définissent leurs agents comme des animateurs, et non des conseillers. Dans cette vision, les compétences agrono-

miques (alors forcément systémiques), ne sont plus la condition première d'exercice du métier. Les compétences de conduite de groupe sont mises au premier plan. Elles sont inspirées de concepts, outils et pratiques issus du champ de l'éducation populaire et se veulent émancipatrices. Les ADEAR sont sur des positionnements proches, mais plus nuancés et issus d'autres sources pédagogiques.

Pendant longtemps, les conseillers technico-commerciaux des coopératives ou du négoce ont représenté l'autre extrémité du spectre, mais les entretiens ont montré que la situation évolue vers une prévalence accrue des pratiques collectives dans ces réseaux. Aujourd'hui, c'est le conseil indépendant tel que pratiqué au sein du PCIA qui reste le plus centré sur une interaction inter-individuelle, revendiquant donc des compétences relationnelles correspondantes.

Au milieu du gradient, les autres réseaux mixent de plus en plus les pratiques collectives et individuelles, y compris pour le conseil stratégique, et renvoient donc à des champs de compétences à cheval sur conduite d'une relation inter-individuelle dans le long terme, et l'animation de groupe.

Ces différentes manières d'envisager le rôle social, pédagogique ou d'animation du conseiller correspondent à la palette des définitions de la relation de service entre conseiller et agriculteur, entre organisme de conseil et agriculteur. Pour autant que la littérature et les entretiens permettent d'en juger, il semblerait que tous reconnaissent ou soient en train de reconnaître l'importance des dynamiques de co-production de connaissances et de co-construction du conseil et de l'organisation du travail agricole dans l'interaction, et en tirent les conséquences en terme de compétences des conseillers et de cadrage de leur travail.

Ils piochent pour cela, comme les CIVAM pour l'éducation populaire, dans des corpus de connaissances développés hors du champ professionnel agricole : programmation neuro-linguistique (PNL), écoute active, techniques d'animation issues du monde du consulting, techniques de réassurance, méthodes d'intervention issue de l'action sociale, etc. Les données collectées lors de l'enquête indiquent une très grande variété de sources : notre échantillonnage suggère que toute la palette des approches de l'animation de groupe, de l'intervention d'accompagnement et de la compréhension de l'innovation socio-technique est représentée. Ceci est à rapprocher de la difficulté des agents à trouver des propositions de formation qui leur conviennent sur ces sujets dans les catalogues de formation de leurs organisations, encore centrés sur le corpus agro-écologique ou économique : beaucoup vont chercher ces formations à l'extérieur, auprès d'organismes de formation non liés au monde agricole.

La pertinence de ces choix est l'objet de vives discussions entre et au sein des réseaux de conseil en agriculture. Mettre ou non des dimensions de psychologie individuelle au cœur de la réflexion fait par exemple l'objet d'un intense débat. La plus-value de ces dernières pour l'accompagnement est loin de faire consensus. Les approches plus systémiques et renvoyant à la compréhension sociale des phénomènes de changement sont plus fréquemment appréciées. Souvent, ces connaissances ne sont pas utilisées telles quelles, mais situées, modalisées, transformées par leur mobilisation pour le conseil stratégique.

Quelles sont les compétences spécifiques au conseil stratégique ?

L'exigence de construction explicite d'un diagnostic global plaide pour une vision systémique des domaines techniques concernés. Même si un outil méthodologique prend en charge une grande partie de l'organisation de l'exploration de la complexité, il est nécessaire de connaître suffisamment les aspects que cet outil permet de saisir pour être capable de le mettre en œuvre en connaissance de cause. S'agissant du fonctionnement de l'exploitation agricole, assez rapidement, la recherche des causes et des relations de détermination mène de la technique agricole à sa signification financière, et de l'analyse financière à la compréhension des causes techniques, etc. C'est une des raisons du glissement actuel dans lequel le conseil agronomique stratégique intègre de plus en plus les enjeux financiers, tandis que le conseil financier cherche de plus en plus à intégrer les explications techniques à sa compréhension des fondements de la rentabilité productive et financière, par exemple, d'une exploitation.

Or, de nombreux interlocuteurs ont souligné la faible proportion de conseillers réellement compétents pour des approches agronomiques. La formation des conseillers en poste comme leurs conditions d'exercice favorisent des approches thématiques centrées sur des systèmes d'ampleur réduite. Si le conseil stratégique implique la mobilisation de compétences agronomiques systémiques pour construire des projections diachroniques, le pré-requis d'une capacité à les mobiliser pour une analyse *hic et nunc*, même sur une configuration et pour guider une décision d'ampleurs réduites, demeure minoritaire. Un préalable au déploiement massif de fonctions de conseil stratégique est donc une amélioration des compétences agronomiques générales des conseillers. C'est un enjeu qui traverse l'ensemble du domaine du conseil en agriculture, au-delà de la problématique spécifique du conseil stratégique.

Des champs de compétences spécifiques liées à l'accompagnement d'une démarche de transition agro-écologique ?

Mayen souligne que l'écologisation des connaissances agronomiques change la nature des connaissances vers une dimension plus systémique, ramenant la complexité là où elle avait été retirée, car prise en charge à distance du travail agricole par les approches disciplinaires et expérimentales des institutions de recherche dans le modèle diffusionniste classique (Mayen, 2016). Changer d'échelle en passant de la parcelle au système d'exploitation, tout en réintroduisant une prise en compte de l'agro-système basée sur des observations du vivant, parfois contre-intuitives ou inaccessibles à l'expérience directe, est un défi à l'intelligence. Et dans le conseil stratégique, ce défi doit être assumé dans la relation de conseil, avec suffisamment de précision pour réussir à élaborer une organisation du travail agricole. Le défi est énorme. Même si les outils et méthodes présentés plus haut externalisent partiellement une partie du processus et organisent la réduction de la complexité, c'est une activité réclamant un très haut niveau d'exigence cognitive.

L'exigence de prise en compte de la complexité agricole directement dans la relation de conseil rejoint une autre difficulté : le conseil stratégique porte l'idée d'accompagnement du changement.

Ainsi, les travaux du CASDAR stratégie (qui intègrent des expériences antérieures de réflexion sur le conseil stratégique, et de conception d'outils pour le conduire), montrent qu'une part importante des compétences cognitives nécessaires a trait à l'accompagne-

ment du changement. Il ne s'agit pas ici de la maîtrise d'un domaine de connaissance, ni même de la capacité à aller chercher les connaissances nécessaires quand le besoin s'en fait sentir. En évoquant la capacité des conseillers stratégiques à déplacer leur regard pour ne pas se laisser embarquer par les habitudes de pensée, mais en se mettant dans des dispositions pour être prêts à penser les choses différemment de l'habitude⁵⁰, ces travaux proposent une approche d'un très haut niveau d'exigence, en très forte rupture avec une logique de conseil qui ne mettrait en avant que des préconisations validées et appuyées sur des références. Comme ils le précisent dans leurs documents de capitalisation, « *ça remue !* » : il est question de souplesse mentale. Dans des travaux antérieurs (Gagneur, 2011), nous avons utilisé le concept d'« enquête » (Dewey 1993 - 2006) pour saisir ces phénomènes. Il s'agit en fait d'un rapport actif à la nouveauté et à l'inconnu, d'un processus amenant à modifier les cadres de pensée et d'action antérieurs, mais aussi les règles qu'on se donne pour construire de tels cadres. Ces phénomènes sont marginalement présents dans le conseil tactique, mais exacerbés dans le conseil stratégique.

Finalement,

- Les approches stratégiques du conseil sont souvent compliquées à mettre en œuvre par le conseiller. Elles abordent directement la complexité du travail agricole, et conduisent à prendre en charge celle-ci dans la relation de conseil, au niveau de l'exploitation, alors que cette prise en charge est diluée tout au long d'une chaîne d'intervenants, dans les formes habituelles de conseil.
- Elles appellent des pratiques spécifiques, et s'appuient sur des théories, outils et méthodes auxquels il est nécessaire de se former. Elles remettent donc en question la définition du « genre professionnel » (Clot et Faïta, 2000), peuvent être déstabilisantes pour les personnes, et sont donc porteuses de controverses professionnelles.
- Elles brouillent les pistes des champs techniques de références à mobiliser, par exemple entre conseil de gestion et conseil agronomique, et à ce titre viennent contrarier la distribution des problèmes dans le découpage administratif des organisations (en interne) et la distribution des fonctions de conseil entre les réseaux (en externe). Les enquêtes ont évoqués à plusieurs reprises la remise en cause par ces fonctions de « Yalta du conseil », sorte d'armistices locaux entre réseaux concurrents, basés sur la non remise en cause d'une distribution des tâches et marchés de conseil agricole.
- Les approches stratégiques sont porteuses d'un rapport à la connaissance qui au mieux intrigue, au pire fait peur. Bien que la reconfiguration des modes de production et de circulation de connaissances soit en cours, la plupart des dispositifs d'acquisition de références (et dans une certaine mesure la notion même de référence), restent marqués par un rapport positiviste à une science censée apporter des réponses tranchées, binaires. C'est un changement profond d'attitude face à la nature et au mode de production ou de mobilisation des connaissances, qui peut constituer un apprentissage difficile.

⁵⁰ *Piloter et accompagner le changement, c'est piloter et accompagner une multitude de subjectivités, c'est donner du sens au changement contraint, c'est aider à conduire le changement comme un projet. Ce cheminement requiert méthode, rigueur, dispositions humaines d'ouverture.* » extrait de « compétences à mobiliser : les incontournables », wiki de capitalisation du CASDAR stratégie, <https://cdrflorac.fr/strategie/wakka.php?wiki=AnAlyseformateurs>

5.1.4. Des compétences à l'action réelle : importance des conditions de réalisation de l'activité de conseil

Approcher les compétences par la définition des champs de connaissances supposés être mobilisés pour agir est une approche fréquente, à défaut d'être complète. Nous l'avons reprise ici car elle revient très souvent dans les discours des acteurs.

Mais cette approche passe sous silence l'essentiel des déterminants de l'action, en particulier de l'action dans le cadre de relations de service, et encore plus de la relation de service dans un contexte agricole foisonnant d'enjeux politiques et de controverses. Pour comprendre les déterminants du pouvoir d'agir (Clot, 2008) des conseillers, il nous semble devoir intégrer plusieurs éléments structurants du travail des conseillers : cadre de travail, articulation entre le front et le back office, insertion dans des réseaux. Il faut donc aller jusqu'aux situations de travail et aux pratiques pour comprendre ce qu'est réellement la compétence de conseil / accompagnement stratégique.

« Mandat » et cadre de travail réel

Le fonctionnement habituel des organisations de conseil en agriculture repose dans la quasi-totalité des cas sur la prescription stricte, par l'institution de rattachement, des missions dévolues à un conseiller : le mandat. Thème, type d'interventions possibles ou non, zone géographique, positionnement vis-à-vis des agriculteurs etc. sont en général précisés, et régulièrement rappelés par le management. C'est un point sensible du pilotage des organisations de conseil, lié à leur forte inscription territoriale et à la structuration historique du conseil en agriculture. Il constitue le cadre de la relation de conseil.

Pourtant, tous ceux qui ont tenté de comprendre le travail réel savent qu'il ne peut être réduit à la prescription qui entend l'encadrer. L'ergonomie approche ce processus *via* le diptyque tâche prescrite - tâche redéfinie (Leplat 2000), pour souligner que ce qu'une personne retient de son cadre de travail pour agir ne correspond généralement pas exactement à la prescription qui prétend encadrer ce dernier. On observe presque toujours un processus de déconstruction - interprétation- reconstruction du cadre de travail par le travailleur qui renvoie à une multitude de phénomènes de types cognitifs, organisationnels ou politiques. C'est l'une des raisons du succès du conseil agricole comme objet d'étude : le travail de conseil est une activité complexe qui s'exerce dans un monde saturé de significations, dont les modalités concrètes de réalisation sont d'une telle complexité que la gamme de cadres théoriques pertinente pour les étudier est immense. Par exemple, le cadre de travail des conseillers peut à la fois être vu comme :

- une prescription élaborée par leur management, incarné dans le « mandat » qui leur est donné, à la croisée de préoccupations multiples (agronomiques, politiques, commerciales, économiques), et d'objectifs contradictoires partagés entre des enjeux d'action différents (sur l'exploitation, pour la coopérative, pour la filière par exemple).
- un milieu de travail reconstruit à partir du mandat par les conseillers pour identifier ou créer leurs marges d'actions.

De par sa nature dynamique, toujours reconstruite et sous l'influence de contingences plus ou moins locales, et parce que c'est ce qui détermine *in fine* l'action des conseillers, ce dernier point a fait l'objet d'un grand nombre d'études relevant d'approches théoriques différentes. Sans les citer toutes, notons que :

- Compagnone (Compagnone, 2013) montre que cette recombinaison se fait sur deux régimes d'engagement différents, proche ou distant, de l'interaction de conseil proprement dite, et articule deux logiques de service (logique de service public *versus* logique marchande) dans la construction de l'action des conseillers de chambre d'agriculture.
- On retrouve la même tension entre logiques (fidélisation *versus* service aux adhérents) dans les travaux de Vargas (Vargas, 2013) sur des coopératives.

De nombreux travaux sur la co-construction dans l'interaction ont montré que cette recombinaison se joue jusque dans le dialogue concret entre conseiller et agriculteur (Cerf et Mayen, 2000, pour l'un des premiers travaux sur ce thème. Savoir « *s'engager dans un processus d'ajustement mutuel pour arriver à un accord sur tel ou tel aspect de la forme et/ou du contenu des échanges* » (Cerf et Maxime, 2006) pour un conseil efficace et pertinent, est une compétence essentielle, mais qui ne fait que très rarement partie des compétences initiales des conseillers et des dimensions mises en avant dans la définition institutionnelle de leur travail. C'est un apprentissage de haut niveau, constitutif de l'expertise des conseillers expérimentés, qui se fait la plupart du temps de manière très liée à l'activité. Les entretiens que nous avons menés montrent que ces phénomènes se retrouvent avec autant d'acuité, si ce n'est plus, dans les configurations de conseil stratégique.

Les travaux du CASDAR stratégie suggèrent que la difficulté est 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 des incertitudes qui vont apparaître dans la relation de conseil d'autre part. Cet équilibrage se joue à la fois pour la relation entre le conseiller stratégique et son organisation (les conseillers qui s'occupent de stratégie ont souvent des positionnements spécifiques au sein de leurs structures), mais aussi pour la relation avec le ou les agriculteurs.

Or,

- l'accompagnement stratégique impose (presque) toujours des apprentissages en conditions incertaines, avec des défis cognitifs importants, et peut entraîner, comme tout apprentissage, des moments d'inconfort⁵¹. Les apprentissages, et les relations commerciales, ont besoin d'une sécurisation contractuelle qui explicite ces aspects. Le CASDAR stratégie propose d'explicitier ces aspects en s'inspirant pour cela de la notion de contrat didactique.
- l'accompagnement ou le conseil stratégique mettent l'autonomie de l'agriculteur au cœur de la relation, ce qui peut être en contradiction avec les orientations du conseil tactique délivré par les organisations de conseil ou certains enjeux de filière. C'est là le conseiller qu'il faut sécuriser.

La sécurisation de la relation de conseil, et en particulier au niveau du jeu entre prescription, contractualisation et recombinaison dans la relation, est donc un enjeu crucial qui touche à la fois aux compétences et au cadre de travail des conseillers, et est donc distribué entre les conseillers et leur organisation. 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, de la manière dont ces derniers sont traduits en cadres relation-

⁵¹ Qui peut se doubler d'une insécurité juridique liée à l'absence de références techniques consensuelles.

nel et contractuel explicites avec les agriculteurs, et de la manière dont ces cadres évoluent dans l'interaction.

Métier ou activité annexe ?

Dans la plupart des cas dont nous avons eu connaissance, le conseil stratégique ne constitue pas l'essentiel de l'emploi du temps des conseillers le pratiquant. Les exceptions se trouvent du côté des ONVAR (CIVAM essentiellement, mais aussi localement dans d'autres réseaux), qui l'ont alors incorporé à leur offre de conseil comme à leurs méthodes générales. La plupart des conseillers agricoles dans les organisations numériquement les plus importantes, ne pratiquent le conseil stratégique que quelques heures par semaine, voire par mois.

À l'heure actuelle, et dans la plupart des cas, ce n'est donc pas un métier, au sens fort du terme (cadre de travail commun et homogène, pratiques similaires, compétences communes et bien identifiées, formation commune), mais une activité professionnelle. Une activité professionnelle certes importante et mobilisatrice, mais bien souvent annexe voire accessoire.

À titre d'exemple, les mandats des conseillers d'entreprise en chambre d'agriculture ne comprennent généralement pas explicitement de références aux méthodes d'accompagnement que nous avons évoquées. Les conseillers d'entreprise qui mettent en place de vraies démarches de conseil stratégique sont en fait aussi engagés, avec ou sans l'appui explicite de leur management, dans une recomposition de leur cadre de travail. Ce qui appelle une clarification très nette avec l'agriculteur dès le début de la relation de conseil, et une gestion fine au fil de celle-ci.

C'est de plus une activité le plus souvent, et paradoxalement, solitaire. Hormis Solidarité Paysan qui prend le parti d'une démarche systématiquement conduite en binôme, la pratique majoritaire du conseil stratégique implique un seul conseiller dans les phases de front office, que ce soit face à un groupe ou face à un agriculteur seul. Le travail collectif avec d'autres conseillers, quand il a lieu, est limité au back-office, ce qui ne facilite pas toujours la compréhension par les collègues de l'activité de conseil stratégique.

Dans un tel contexte, vouloir mettre demain les conseillers stratégiques dans une position de coordonnateur des autres formes de conseil plus tactiques et techniques nous semblerait difficile. Leur légitimité professionnelle ne le permet pas aujourd'hui, tant en termes d'acceptabilité par les collègues, que d'appréciation de la pertinence par les managers. Vouloir mettre des conseillers en charge du conseil stratégique au centre du jeu peut être une voie de recomposition de l'offre de conseil, mais réclame encore un travail de fond pour leur donner la légitimité et la visibilité nécessaires.

Outils et genre professionnel

Nous avons vu qu'il existe une belle palette d'outils créés pour soutenir le conseil stratégique en agriculture. Ils sont constitutifs de la quasi-totalité des démarches de conseil

stratégique et déterminent le travail au point d'être des objets communs, fédérateurs ou porteurs de controverse parmi les conseillers pratiquant le conseil stratégique : ce sont des objets du genre professionnel. Ils sont conçus pour prendre en charge une partie plus ou moins importante des processus cognitifs à l'œuvre dans les démarches de conseil stratégique en agriculture ; ils sont contextualisés et adaptés aux activités agricoles comme, dans la plupart des cas, à des formes de relation de conseil existant dans le champ du conseil en agriculture.

La pertinence de tels outils pour soutenir l'activité des conseillers ne fait (presque)⁵² pas de doute. Accompagner une démarche de conseil stratégique oblige à se lancer dans une exploration de la complexité agricole. Il est facile de s'y perdre, et de ne pas arriver à tenir l'ensemble de la démarche jusqu'à son terme. Disposer d'outils adaptés pour organiser l'exploration de la complexité est un atout crucial.

Un instrument, quel qu'il soit, requiert de savoir s'en servir pour pouvoir agir avec. Tous les documents accompagnant les outils que nous avons rencontrés appellent des apprentissages pour leur mise en œuvre. Au vu de l'enquête que nous avons menée, la diffusion d'outils et les apprentissages que cette diffusion déclenche chez les nouveaux adoptants sont même un des principaux vecteurs (si ce n'est le principal), de développement des compétences liées au conseil stratégique. La plupart des projets visant à réfléchir aux méthodes de conseil stratégique ne s'y trompent pas et incorporent dès leur genèse un versant de création ou d'optimisation d'outils de conseil stratégique, pouvant ensuite être prolongés par des actions de formation de conseillers à ces nouveaux outils. Il est nécessaire d'encourager ce type de fonctionnement.

Les outils les plus aboutis guident le découpage temporel de l'activité mais aussi les modalités de sélection des grandeurs pertinentes pour la démarche, et les formes à mobiliser pour le faire. Ce faisant, ils déterminent le travail des conseillers et participent ainsi directement à la définition des objectifs du conseil stratégique. L'incorporation de ces outils dans le mandat donné aux conseillers et dans la relation de conseil peut donc avoir des effets importants sur les relations du conseiller avec son employeur et avec son « client ».

Dans une configuration où, on l'a vu, le conseil stratégique peut être perçu comme subversif par les organisations d'un côté, et où les processus déclenchés vont sortir les agriculteurs de leur zone de confort de l'autre côté, il y a un risque pour le conseiller. Un risque d'autant plus grand que l'accompagnement peut s'étaler sur une durée assez longue. Plusieurs projets récents soulignent la nécessité d'une contractualisation entre organisation de conseil et agriculteur, portée par le conseiller. Mais bien que nécessaire, un tel dispositif n'épuise pas le sujet. Négocier, puis expliciter et maintenir un tel cadre, est une compétence professionnelle de haut niveau.

Back-office, travail en réseau et positionnement des conseillers

⁵² Nous avons rencontré ou eu écho de quelques personnes, ultra-minoritaires, considérant que le risque que ces outils enferment l'accompagnement stratégique dans des démarches standardisées justifient de s'en méfier voire de ne pas les utiliser. Mais ce sont pratiquement tous des experts exerçant dans des cadres de travail ayant déjà incorporé de nombreuses dimensions favorables au conseil stratégique. Cette position ne tient pas pour des débutants ou des organisations peu habitués à ce type de démarche.

Comme pour les autres types de conseil, et comme pour beaucoup d'activités de service, le travail des conseillers en charge du conseil ou de l'accompagnement stratégique ne se limite pas au face-à-face avec les agriculteurs. Leur travail réclame d'être préparé en dehors de la présence du bénéficiaire du service : c'est le travail de back-office. Ce dernier est particulièrement important pour les formes de conseil stratégique mettant le diagnostic par un expert au cœur des principes d'intervention, mais demeure aussi crucial pour les autres : toutes les méthodes de conseil stratégique rencontrées au cours de l'enquête demandent un travail en dehors du temps de présence face à l'agriculteur.

La cause de fond tient au caractère global de ces approches. Nous avons souligné plus haut les difficultés cognitives inhérentes aux approches systémiques appliquées à des objets agro-écologiques. La mise en œuvre de ces méthodes vise toujours à considérer le système productif inséré dans son environnement (agro-écologique, mais aussi économique), de la manière la plus pertinente pour organiser l'action. En organisant une exploration la plus complète possible, ces approches confrontent presque toujours agriculteurs et conseillers à des nouveautés, des surprises, des éléments qui réclament un complément d'enquête pour être bien compris dans le processus stratégique. Il y a donc toujours un moment où le conseiller doit consacrer du temps à explorer une question spécifique induite par cette démarche spécifique.

La multiplicité des domaines concernés, leur complexité et la nécessité de travailler souvent à une maille très fine, amènent tous les conseillers pratiquant le conseil stratégique à travailler en réseau. Travailler en réseau est une compétence qui dépend à la fois de la personne (savoir reconnaître que l'on ne sait pas et savoir qui appeler est crucial) et de son organisation : savoir qui contacter, en interne comme en externe, ne peut reposer exclusivement sur le réseau propre du conseiller. Les questions d'organisation du travail prennent toute leur importance : disposer de rencontres régulières, formelles ou informelles, avec les autres conseillers intervenant auprès du même agriculteur ou avec des interlocuteurs disposant de compétences amenant un éclairage différent sur les pratiques agricoles est une ressource nécessaire.

Ceci donne l'impression d'un positionnement du conseiller stratégique au centre d'une approche systémique multi-thématique, faisant appel éventuellement à des spécialistes pour son élaboration et se reposant sur d'autres pour la mise en œuvre tactique. Cette vision a conduit plusieurs de nos interlocuteurs à évoquer la métaphore du médecin généraliste se reposant sur une équipe médicale de spécialistes. Le contexte politique de réalisation de notre étude, pendant les débats autour de la séparation des activités de vente et de conseil, a donné encore plus de poids à la métaphore médicale : il est facile d'imaginer un parallèle avec le médecin généraliste faisant une ordonnance et le pharmacien délivrant les médicaments. La métaphore est tentante, mais elle porte le risque de faire du conseiller en charge du conseil stratégique une sorte de super conseiller, « omni-compétent », mettant en musique le travail des autres en délivrant des ordonnances pour tel ou tel type d'intervention phytosanitaire.

« Nous devrions tous avoir le courage de reconnaître que le mouton à cinq pattes performant sur tous les domaines concernés par le conseil stratégique n'existe pas » nous a dit un de nos interlocuteurs pendant l'enquête. Les limites cognitives des humains étant ce qu'elles sont, couvrir l'ensemble des champs potentiellement concernés par une analyse stratégique des exploitations agricoles et l'organisation du travail est impossible pour une personne seule : c'est une compétence nécessairement distribuée.

Travailler en réseau : quel réseau ?

La question est revenue régulièrement dans les entretiens : faut-il faire du conseil stratégique une fonction de coordination des autres formes de conseil, au risque d'exiger l'émergence d'un « super-conseiller », dans une position ambiguë (coordinateur moitié pair moitié hiérarque) ? Quelle serait alors la légitimité reconnue à ce coordinateur par ses collègues (forcément plus experts que lui sur leurs thématiques) ou par les agriculteurs ?

Si la métaphore du chirurgien coordonnant une équipe d'intervention, sans pour autant maîtriser entièrement les compétences d'anesthésie ou de kinésithérapie post-opératoire, peut séduire, la plupart des acteurs interviewés ont plaidé contre cette option à laquelle pourrait conduire certains schémas de séparation des activités de conseil et de vente de produits phytosanitaires.

Parmi les arguments entendus, la difficile acceptation d'une organisation de travail imposée, l'ambiguïté de la position de ce conseiller coordinateur, hier anecdotique et demain possiblement centrale, la difficulté cognitive de la fonction et la faible diffusion de l'expertise sur ces fonctions de conseil, nous semblent les principaux arguments non conjoncturels contre cette proposition. Il nous semble que cette proposition de « super conseiller », capable de coordonner l'intervention de spécialistes au sein d'une équipe, devrait être une prérogative du management : cela déplace le questionnement vers le rôle et la formation des managers opérationnels. Nous y reviendrons.

Il n'a pas été possible, dans le cadre de cette étude, d'étudier précisément la contribution des services expérimentaux des organismes de conseil au conseil stratégique. Les entretiens conduits avec des cadres dirigeants d'instituts techniques permettent néanmoins de souligner plusieurs points :

- la recomposition des modes de production de connaissances pour l'agriculture est en cours. ARVALIS, par exemple, est en train de restructurer son appareil de recherche autour de « défis » correspondant à des problèmes agronomiques, au lieu de la structuration par disciplines scientifiques qui prévalaient pendant la période précédente. Pluridisciplinaires et plus systémiques, ces modes de production des connaissances scientifiques interrogent le régime de construction de la véracité scientifique. Cette transformation induit des difficultés professionnelles et managériales pour les acteurs concernés, mais débouche sur des connaissances plus facilement actionnables pour contribuer à une approche globale du travail agricole.
- Même si le conseil stratégique n'est pas intrinsèquement agro-écologique, le fait que la démarche soit par principe systémique lui donne une appétence particulière pour les connaissances déjà elle-mêmes pensées et structurées de manière systémique. Il y a donc une réelle adéquation méthodologique entre la production de connaissances pour l'agro-écologie et la production de connaissances pour les démarches stratégiques. C'est le principal facteur permettant d'établir un lien fort entre agro-écologie et conseil stratégique.
- La marchandisation des services de conseil comporte un risque très fort de focalisation des organismes de conseil sur ce qui est directement monétisable (le front-office au

niveau de l'activité des conseillers ; les activités de conseil au détriment des services expérimentaux au niveau des organismes ; les agriculteurs solvables), entraînant, à terme, à la fois une diminution de la qualité des propositions de conseil et une dépendance à des éléments de connaissance produits très à distance des lieux concernés (organismes de recherche publics comme privés), donc ne correspondant pas forcément aux préoccupations de toutes les formes d'agriculture (petites fermes en particulier, cf. Labarthe, 2013). Cette problématique est déjà visible pour le conseil indépendant, dont les capacités propres de production de connaissances pour l'action sont faibles : il est (presque) totalement dépendant de connaissances produites par d'autres acteurs (Labarthe, 2013b). Mais d'autres acteurs font aussi déjà le choix de se focaliser sur les agriculteurs les plus solvables, qui ne sont pas toujours ceux qui ont le plus besoin d'un accompagnement stratégique.

Sur un registre voisin, des chercheurs ont relevé un problème émergent : « *les travaux des chercheurs de l'INRA à partir des bases de données (BDESR, BDSAD, Prod INRA) sur la période 1990-2008, à l'aide de combinaison de mots-clés : gestion, management, stratégie, exploitation agricole, aide à la décision...* » affichent « 427 références écrites par 564 auteurs. [...] C'est aussi à peine 1% de la production de l'INRA. »⁵³

Par ailleurs, la nécessité du renouvellement des cadres de pensée pour imaginer des solutions dans des approches stratégiques globales, peut renouveler profondément les regards que certains acteurs portent les uns sur les autres, et la légitimité qu'ils reconnaissent aux propos et aux connaissances des autres : certains de nos interlocuteurs en témoignaient en citant l'invitation d'associations écologistes spécialistes de la ripisylve en tant qu'experts, et non en tant que contradicteurs historiques, pour nourrir une démarche de réflexion stratégique qui conduisait à s'interroger sur la gestion des écoulements.

Plus généralement, l'extension systémique des objets concernés par le conseil, ou l'accompagnement stratégique, devrait pousser à la multiplication des partenariats. De même qu'une personne seule ne peut pas maîtriser à un très haut niveau d'expertise l'ensemble des champs de compétences concernés par l'accompagnement stratégique, il est rare qu'un organisme de conseil dispose aujourd'hui nativement en interne de l'ensemble de l'expertise nécessaire pour faire face à l'ensemble des questions que le conseil stratégique peut susciter.

Certains partenariats recouvrent des habitudes historiques bien ancrées : c'est le cas des partenariats identifiés dans certains départements entre les chambres d'agriculture et les CER. Mais de nouveaux partenariats émergent, comme celui entre les CIVAM et les CUMA. D'autres partenariats vont probablement émerger dans les années qui viennent, mais il est probable que les coopérations entre réseaux ne feront pas perdre à ces derniers leurs identités propres : dans un monde concurrentiel, la recherche d'efficacité d'ensemble face à la diversité des publics et des modes de relation de conseil plaide pour un maintien de la diversité.

⁵³ Cité par P. Dagron, dans une notice historique réalisée dans le cadre du CASDAR stratégie.

5.2. Compétences et formation pour déployer le conseil stratégique

5.2.1. Développer les compétences de l'organisation ou des conseillers ?

Cette étude vise à alimenter une réflexion sur le déploiement du conseil stratégique. La question de fond est celle de l'implémentation de ces fonctions de l'échelle artisanale actuelle à une échelle systémique.

Notre enquête a montré que s'il existe des expériences impliquant des acteurs convaincus de l'utilité d'une montée en puissance du conseil stratégique, et si celles-ci ont débouché sur des propositions opérationnelles particulièrement bien construites, elles n'ont pourtant pour l'instant réussi à devenir des pratiques ordinaires qu'à des échelles seulement très locales. Concrètement, certains ONVAR ont intégré ces approches dans leurs pratiques de conseil, en grande partie parce qu'elles étaient cohérentes avec leurs pratiques de conseil antérieures et avec leurs objectifs politiques actuels, en particulier ceux inscrits dans des approches agro-écologiques nécessitant un accompagnement stratégique. Mais au sein des principaux réseaux de conseil (chambres d'agriculture, coopération, négoce), ces pratiques restent marginales et les acteurs du conseil stratégique souvent isolés.

Or, nous avons vu que mettre en place une fonction de conseil stratégique au sein d'une organisation dépasse le simple développement d'une solution technique. C'est une démarche d'ordre politique et organisationnel, qui engage stratégiquement l'organisme et/ou son réseau.

Cela signifie que les agents formés au conseil stratégique et souhaitant le proposer aux agriculteurs s'engagent en fait dans une opération de transformation institutionnelle de leurs organisations, et vont être confrontés à des difficultés non pas seulement techniques, mais politiques. Les difficultés rencontrées par les acteurs que nous avons rencontrés pour diffuser ces pratiques et les intégrer dans l'offre de conseil en témoignent. Comme toute transformation organisationnelle, celle-ci s'opère sur un champ de luttes : même si des instances au sein des organisations (conseils scientifiques par exemple), s'engagent en faveur de fonctions de conseil stratégique, cela n'acte pas pour autant l'effectivité de ces dernières, et à plus forte raison leur généralisation.

Il semblerait donc presque, à ce stade de la diffusion des pratiques de conseil stratégique, que des compétences de transformation organisationnelle devraient faire partie de la panoplie du conseiller stratégique. Au delà d'une connaissance des fonctionnements organisationnels, au delà d'une capacité à appliquer des raisonnements stratégiques sur ses propres cadres de travail, ces compétences réclament aussi une grande résistance à l'usure et au découragement face à des processus politiques dont les conseillers ne maîtrisent pas, et ne comprennent pas toujours, les finalités et les contradictions⁵⁴. L'introuvable mouton à cinq pattes devrait donc en avoir six. Or cela nous semble pratiquement

⁵⁴ Ce dernier point nous semble important à souligner, au vu de l'usure et du découragement de certains acteurs que nous avons interviewés.

impossible, et en tout cas invivable. Cela justifie très largement une intervention externe par l'action publique.

5.2.1. Une question de management

Si, comme nous venons de le voir, la mise en place de fonctions de conseil stratégique repose, ou implique, une recomposition de l'organisation du travail collectif au sein des organismes de conseil, cela fait du déploiement de ces fonctions une problématique managériale. Ce sont *in fine* les décisions du management opérationnel et intermédiaire qui permettent, ou contrarient, un conseil stratégique efficace et efficient.

C'est en effet le management de proximité qui se retrouve en position de réguler, de favoriser ou d'empêcher les processus de négociation du cadre et de l'activité de conseil stratégique, et par extension de réguler, favoriser ou empêcher le conseil stratégique lui-même. Ceci est d'autant plus vrai dans la mesure où le conseil stratégique oblige à travailler en coopération avec d'autres, en interne comme en externe : l'autoriser et l'encadrer est presque toujours une prérogative managériale.

Malheureusement, la plupart de nos interlocuteurs ont souligné de forts enjeux de construction de compétences managériales. Sauf exception ponctuelle sur certains territoires et pour certaines organisations, les managers connaissent mal le conseil stratégique. Ils ne l'ont pas pratiqué, et leur connaissance éventuelle est lacunaire. Ils sous-estiment le plus souvent les externalités positives d'un tel conseil, et peinent encore à l'intégrer dans leur conception de l'offre de conseil.

De même, connaissant mal les enjeux et les processus, ils peuvent ne pas comprendre le travail réalisé par les conseillers stratégiques, et ce d'autant plus que certaines propriétés du conseil stratégique ne rentrent pas dans les habitudes de *reporting* et de pilotage des organisations. Ceci pointe un fort enjeu de formation des managers.

La plupart des questions de compétences que nous venons d'énoncer s'appliquent donc en fait aussi, si ce n'est surtout, aux managers. Et particulièrement aux managers opérationnels : ce sont eux qui seraient légitimes pour assumer les fonctions de coordinations d'équipe nécessaire à un conseil stratégique efficient.

Les expériences réussies de mise en place de fonctions de conseil stratégiques, actuelles ou passées, ont pour point commun d'avoir bénéficié *a minima* d'une indifférence bienveillante, et au mieux d'un soutien organisationnel actif de leur management.

Quelle plus-value du conseil stratégique pour l'offre de conseil ?

Dans les cas de soutien actif des managers aux expériences de mise en place de conseil stratégique, les managers étaient convaincus de la plus-value d'approches stratégiques pour l'offre de conseil globale car la mise en place de fonction de conseil stratégique a un intérêt en terme d'offre globale de conseil. De nombreux interlocuteurs ont souligné la tendance à l'émiettement du conseil en de multiples sous-domaines non connectés entre eux, induisant à la fois des incohérences et une moindre attractivité du conseil hors de sollicitations pour répondre à un problème simple et circonscrit. Cet émiettement était

souvent formulé en termes de difficulté à proposer une offre de conseil formant une gamme cohérente. Certains managers se rendent compte que des fonctions de conseil stratégique pourraient jouer le rôle de liant et de mise en cohérence de ces fonctions de conseil un peu trop éparpillées, et à ce titre peuvent être intéressés par une réflexion organisationnelle.

Mais notre enquête suggère que ces managers restent très largement minoritaires, voire marginaux, au sein des principaux réseaux de conseil : il y a là une vraie question de formation, ou *a minima* de diffusion d'une culture professionnelle du conseil stratégique (« sensibilisation ») auprès des managers.

Outre cette question de culture partagée du conseil stratégique, il faut l'occasion (ou la contrainte externe, selon la manière dont on voit les choses), de mettre en place ces approches : les démarches qualité peuvent jouer le rôle de déclencheur, à la condition que ce soient de véritables démarches d'amélioration des processus de travail, accompagnées d'une vraie réflexion opérationnelle sur l'organisation collective de ces derniers.

Cette question de la formation du management renvoie aussi indirectement à celle des élus pour les réseaux coopératifs et paritaires. Les exemples abondent de sujets sur lesquels les élus ont besoin d'être formés pour pouvoir prendre des décisions éclairées. Dans un autre domaine, c'est ce que nous rappellent les nombreuses formations à destination des élus de l'Association des Maires de France, ou de l'Assemblée des Communautés de France.

5.2.2. Formation et appui au développement des compétences

Face à l'étendue des champs d'expertise nécessaires, et à la finesse de maîtrise exigée par la fonction, plusieurs de nos interlocuteurs ont fait la même boutade : « *faut-il engager comme conseiller des gens qui ont fait une école d'ingénieur agro ET Sciences Po ou HEC ?* ». Nonobstant le fait que certains y pensent sérieusement et que d'autres le font, c'est une question pertinente : les exigences cognitives d'une mise en place consciente d'une démarche de conseil stratégique efficace et efficiente sont très élevées.

Vouloir déployer à grande échelle des fonctions de conseil stratégique pose des questions de formation initiale et continue.

Nous allons les sérier en nous appuyant sur l'analyse de l'état actuel du conseil stratégique dans les organisations présentée en première partie (que nous prenons comme analogue d'un référentiel métier qui définit le champ professionnel d'exercice), sur la caractérisation ci-dessus des compétences nécessaires pour réaliser le conseil stratégique (que nous prenons comme analogue d'un référentiel de compétences), et en introduisant quelques compléments concernant la gestion des ressources humaines recueillis en entretiens. Ces éléments seront mis en regard de l'offre actuelle de formation initiale et continue, et plus généralement des dispositifs d'appui au développement des compétences que nous avons pu repérer.

Formation initiale

Intervenir sur un métier *via* la formation initiale inscrit les évolutions professionnelles sur un temps plus long qu'une intervention sur la formation continue. Cependant, toutes les organisations notent un très fort *turn-over* sur les postes de conseillers en agriculture. Les estimations varient selon les personnes et les réseaux, mais une fourchette de 2 à 6 ans nous semble crédible. Beaucoup de conseillers fraîchement recrutés n'auront donc pas le temps de se tourner vers la formation continue avant de changer de poste pour aller, éventuellement, vers un autre métier (particulièrement pour les ingénieurs). La formation initiale en devient encore plus importante.

Il n'existe pas à l'heure actuelle de formation initiale spécifique pour les conseillers stratégiques. Leur formation relève donc d'abord du parcours général de formation des conseillers agricoles, qui lui-même mobilise souvent des formations non-exclusivement fléchées vers des métiers du conseil. La plupart relève du secteur agricole. Mais une minorité de conseillers assurant des fonctions de conseil stratégique ont des compétences centrées sur les sciences de gestion ou la comptabilité, ont suivi des formations dans ce domaine plutôt que dans le domaine agricole, et exercent sur des postes définis d'abord par leur contribution à une approche gestionnaire et comptable de l'entreprise agricole. Nous choisissons cependant de nous focaliser ici sur les formations initiales relevant de l'enseignement agricole. Ce sont aussi celles sur lesquelles le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation a le plus fort pouvoir d'orientation.

L'offre de formation pouvant amener à des métiers du conseil agricole, et donc à des métiers de conseil stratégique, est articulée autour de trois niveaux de formation :

- au niveau III, essentiellement des BTSa et un DUT, complété par un certificat de spécialisation.
- au niveau II, essentiellement des licences professionnelles.
- au niveau I, essentiellement les écoles d'ingénieur du domaine agricole.

Niveau III : BTSa et DUT

Dans la liste de BTSa pouvant conduire au métier de conseiller agricole, un diplôme est unanimement reconnu comme plus particulièrement fléché vers des activités de conseillers stratégiques : le BTSa « conduite et stratégie de l'entreprise agricole » ACSE.

Pendant longtemps, les concepts, méthodes et pratiques enseignés en BTS ACSE étaient ceux de l'approche globale de l'exploitation agricole (AGEA). Ces enseignements ont eu un succès certain, et ont très probablement contribué à la diffusion d'une culture de l'analyse globale favorable au conseil stratégique. Cette méthode a en effet montré ses limites, et la dernière évolution du BTSa ACSE intègre les résultats⁵⁵, entre autres, du CASDAR Stratégie dans les programmes, en particulier via la méthode PERFEA (Jeannaux, 2015). Celle-ci enrichit les enseignements à la fois par l'apparition de dimensions nouvelles, et par le prolongement jusqu'à l'élaboration de l'action d'une approche AGEA d'abord analytique et diagnostique.

Notons que cette introduction de contenus d'ordre cognitif s'accompagne d'une réflexion de fond sur les méthodes pédagogiques, et en particulier sur des dispositifs actifs visant la construction d'une compétence plutôt que l'apprentissage d'un savoir. Cette réflexion s'inscrit dans un mouvement de fond qui parcourt l'enseignement en général, et l'enseignement agricole en particulier. En intégrant un questionnaire sur les méthodes, ici né-

⁵⁵ module M56, rattaché aux enseignements d'économie.

cessairement participatives et en dialogue direct avec l'action, dès la conception des formations, l'enseignement agricole se donne toutes les chances de mettre en place des formations, pertinentes, efficaces et efficaces.

L'intérêt d'une réflexion intégrant l'élaboration à la fois des contenus relatifs au conseil stratégique, et des méthodes pédagogiques pour enseigner ces derniers, est de limiter l'accumulation contre-productive de contenus dans les programmes de BTSa. Plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné la « *baisse du niveau* » général des élèves en entrée comme en sortie de BTSa⁵⁶. Cette perception peut être liée à l'accumulation d'items dans les programmes, induisant un survol contre-productif « *au pas de charge* » de l'ensemble des thèmes du programme par les enseignants. Réfléchir à l'intégration de thématiques liées au conseil stratégique dans les programmes de BTSa en intégrant dès l'origine une réflexion sur leur intégration dans les pratiques pédagogiques est un moyen de contre-carrer cet effet. Il faudra aussi prendre en compte le fait que de nombreux apprenants suivant ces formations n'ont pas vocation à intégrer des postes de conseillers agricoles en charge du conseil stratégique : certains s'orienteront vers des postes techniques dans des organismes de conseil ; certains vont s'orienter vers des créations ou reprises d'exploitation. Le besoin de compétences de réflexion stratégique est commun, mais prend des formes différentes. L'intégration de thématiques liées au conseil agricole dans les programmes de BTSa nous semble donc devoir respecter cet aspect.

Cette évolution nous semble satisfaire une condition préalable au déploiement massif du conseil stratégique : diffuser largement idées et méthodes dans la culture professionnelle. Mais rien n'interdit de réfléchir à introduire ce type de raisonnements stratégiques plus tôt dans les cursus scolaires. De tels contenus, éventuellement allégés ou mis en perspective d'autres finalités (« *ma stratégie d'élève aujourd'hui* »), pourraient être introduits dans les Bac Pro ou BP rea et participer ainsi au développement général d'une culture du raisonnement stratégique global et objectivé dans le monde agricole.

Cette réflexion est présente dans le plan *Enseigner à produire autrement* (axe 1 : « *renover les référentiels des diplômes et les pratiques pédagogiques* »), qui pourrait continuer à renforcer l'intégration de telles pratiques dans les diplômes.

Niveau II : licences professionnelles

Le niveau II est représenté essentiellement par des licences professionnelles.

Certaines visent explicitement le conseil agricole dès leur intitulé : les LP « Conseil en Entreprise Agricole », « Conseil en Management des Entreprises Agricoles » ou « Conseil et développement agricole ». D'autres en font une option : LP « Agronomie, spécialité Conseil et développement agricole, gestion d'exploitation », ou l'inscrivent dans des compétences plus larges : LP « Management de l'Entreprise Agricole » de l'ESA d'Angers par exemple. L'une, co-créée par Coop de France, l'Université Toulouse III et le Lycée Agricole d'Auzeville, vise explicitement le conseil agro-écologique et incorpore un module qui comprend une rapide initiation au conseil stratégique : la LP « Conseil en Systèmes de production végétale Agroécologique » (LP CoSyA).

⁵⁶ Bien qu'elle corresponde aussi à une impression personnelle, nous n'avons pas de données permettant de confirmer ou d'infirmer cette affirmation dont il faut se méfier en raison d'un effet « âge d'or fantasmé » toujours possible.

Comme le montre ce rapide et partiel inventaire, l'offre de formation au niveau licence professionnelle est atomisée. Les modalités de création décentralisée de licences professionnelles associant universités, professionnels et établissements du secondaire comme établissements supports, favorisent une offre de formation foisonnante mais peu lisible. Il n'existe par exemple pas de ressources actualisées, en ligne ou non, récapitulant l'ensemble de l'offre. Toutes revendiquent de travailler la relation de conseil et de construire les connaissances pour ce faire, mais il est difficile d'avoir une idée précise des conceptions, outils et méthodes qui y sont enseignées.

L'offre de formation de niveau II de type licence professionnelle mériterait à elle seule un vrai travail d'inventaire et de coordination pour améliorer la visibilité et la cohérence de l'offre. Du fait de la double inscription dans l'enseignement supérieur et dans l'enseignement technique agricole de ces licences, le Ministère de l'Agriculture nous semble légitime et compétent, au sens administratif et juridique du terme, pour mener ce travail. Le récent travail mené par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation sur les masters en a souligné l'intérêt, montré la possibilité et éprouvé les méthodes. Ces réflexions sont inséparables d'une réflexion de fond sur l'avenir des LP : formation professionnalisante à part entière, ou tremplin pour une poursuite d'étude ?

Cet aspect pourrait être intégré dans un prochain plan « *Enseigner à produire autrement* ». Il se situerait à l'intersection de l'axe 3 (« *renforcer la gouvernance locale* ») et d'une vision large de l'axe 1 (« *renover les référentiels des diplômés et les pratiques pédagogiques* ») du plan actuel.

Notons aussi que les licences professionnelles peuvent jouer un rôle important pour la formation continue, et que ceci peut être une voie de financement intéressante de ces formations.

Niveau I : diplômés d'ingénieur

Tous les diplômés d'ingénieurs relevant du Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation ont un point commun : ils visent, avec quelques variantes, à former des ingénieurs capables d'« analyser et modéliser, à différentes échelles, des systèmes complexes et incertains » pour « imaginer, concevoir et mettre en œuvre des solutions robustes, innovantes, aux plans scientifique, technique, économique, social, environnemental et ce dans des perspectives de temps allant du court terme au long terme »⁵⁷.

C'est un objectif de haut niveau cognitif, cohérent avec le positionnement tendant à l'excellence de ces diplômés. Il est en phase avec la plupart des objectifs donnés au conseil stratégique.

Nonobstant le débat récurrent sur le caractère généraliste ou lié à un domaine professionnel des diplômés d'ingénieurs, la présence d'enseignements concernant les démarches stratégiques dans ce cursus est logique : ces diplômés visent des débouchés à des postes d'encadrement, voir de top-management, pour lesquelles ces compétences sont cruciales.

⁵⁷ extrait de l'inscription au Répertoire National des Certifications Professionnelles du titre d'ingénieur d'AgroParisTech. <http://www.rncp.cncp.gouv.fr/grand-public/visualisationFiche?format=fr&fiche=9888> Consulté le 10 juillet 2018.

Considérant que le conseil agricole représente un débouché important pour leurs élèves, ces écoles ont par ailleurs intégré dans leurs cursus des modules de management qui, pour la plupart, touchent aux compétences d'animation d'équipe ou de groupes. Avec un peu d'expérience du terrain (ce qui est l'une des fonctions des stages prescrits aux élèves ingénieurs, même s'il ne faut pas en surestimer les effets), ces ingénieurs sont donc supposés pouvoir mettre en œuvre des démarches d'accompagnement, ou de conseil stratégique.

Par ailleurs, pratiquement tous les chercheurs impliqués dans le dispositif de recherche ou de recherche-action concernant le conseil agricole sont rattachés à des centres de recherche qui rentrent dans le périmètre direct ou sont proches d'écoles d'ingénieurs du secteur agricole. Vu l'autonomie des établissements et des équipes pédagogiques pour décider ou ajuster les contenus d'enseignement, la plupart des cursus d'ingénieur sont nourris plus ou moins directement par les productions de la recherche : la plupart des chercheurs travaillant sur le conseil agricole sont aussi enseignants, et disposent d'une certaine latitude pour réinjecter leur production de recherche dans leurs enseignements. Au temps de l'ingénierie pédagogique près, les cursus d'ingénieurs sont donc en phase avec la recherche et les avancées de la théorie professionnelle relative au conseil stratégique. Des propositions de stage en rapport avec le conseil stratégique aux élèves ingénieurs peuvent jouer un rôle de temps d'approfondissement pour certains.

Formation continue

La formation continue implique une très large palette d'acteurs et de dispositifs. Formation sur catalogue, formation « cousue main » au sein d'un réseau, réseaux de pairs visant à étayer le développement professionnel, utilisation de formation initiales à des fins de formation continue, CQP... les modalités de formation continue sont multiples, et ne sont pas mobilisées de la même manière par les différents réseaux.

Une originalité de la formation continue aux compétences de conseil stratégique est qu'elle est en grande partie structurée autour de la diffusion des outils que nous avons présentés en première partie de ce mémoire. C'est aujourd'hui l'un des principaux vecteurs de déploiement de pratiques de conseil stratégique.

Formations sur catalogue et formations « réseau » spécifiquement centrées sur le conseil stratégique

La palette des dispositifs et organismes varie en fonction des réseaux considérés. La perméabilité entre réseaux est faible.

Resolia est l'organisme de formation central des chambres d'agriculture. Il propose des formations aux outils cités plus haut, qui peuvent être inscrites ou non dans des parcours plus larges. Ces formations, directement irriguées par les productions des recherches actions dans lesquelles sont impliqués des agents des chambres d'agriculture, sont centrées autour de la maîtrise des outils créés ou améliorés dans le cadre de ces actions. Elle sont donc en phase avec des approches opérationnelles et abouties du conseil stratégique. Mais elles ne concernent, finalement, que très peu d'agents.

L'ASFONA et d'autres organismes analogues (non organiquement liés aux entreprises relevant du négoce agricole, mais entretenant des relations de proximité fortes avec ce réseau), proposent des formations pour les entreprises du réseau du négoce. Nous n'y avons pas trouvé d'offre correspondant au conseil stratégique tel que nous l'avons défini dans ce rapport, mais n'avons pas pu explorer méthodiquement toute cette offre, plus confidentielle, et inscrite dans un contexte plus concurrentiel. Des indices épars nous suggèrent que les formations qui y sont proposées abordent la stratégie avec des outils autant inspirés du marketing différencié que du consulting stratégique. Les éléments à notre disposition suggèrent que les formations conduisent plutôt à aider les conseillers à identifier un profil dont relèverait l'agriculteur, et à proposer des canevas de solutions cohérents à ce dernier, plutôt qu'à l'accompagner dans l'élaboration de ses objectifs personnels. Mais ceci est à considérer avec la plus grande prudence, et réclamerait un vrai travail de fond en concertation avec les entreprises du secteur pour être précisé.

Coop de France et In Vivo (notamment via ses filiale In Vivo campus et Agrosolutions), sont aussi organismes de formation, et remplissent partiellement les mêmes fonctions auprès du réseau coopératif. In Vivo a récemment créé une joint-venture avec Arvalis, AGTIP, pour proposer une solution de formation spécifique pour le conseil stratégique : Cassiopée. Cette dernière, comme les formations proposées par Resolia, est articulée autour d'outils opérationnels destinés à guider le travail des conseillers, que nous avons décrits dans la première partie. Mais, jusqu'à présent, cette formation n'a concerné, comme nous l'avons vu dans la seconde partie de ce rapport, qu'un très petit nombre de personnes (moins de 10), parmi lesquels aucun n'était conseiller.

Toutes ces propositions de formation souffrent d'un déficit d'attractivité : le conseil stratégique n'est pas vendeur, que ce soit auprès des agriculteurs ou des conseillers. Et probablement aussi, pour les coopératives et le négoce, d'un déficit de notoriété : la plupart des grosses entreprises ou des grandes coopératives ont leurs organismes de formation continue propres, dispensant une formation aux outils et aux démarches « maison ». Ces formations nous sont restées en grande partie inaccessibles pendant l'enquête.

Hors du champ spécifique du conseil stratégique, Coop de France et des organisations syndicales de la coopération agricole ont conclu en 2012 un accord pour créer un certificat de qualification professionnelle interbranches de technicien conseil aux adhérents de coopératives (CQPI TCAC). « *Le CQP-TCAC est par ailleurs intégré à la Charte du Conseil Coopératif pour pouvoir satisfaire un des points d'engagement. Il constitue également un des pré-requis à une habilitation au Système de Conseil Agricole (SCA).* » (Filippi et Frey, 2015). Ce certificat ne concerne pas particulièrement le conseil stratégique, et ne revendique pas de former au conseil stratégique. Nos entretiens ont suggéré que la rénovation de ce CQP pourrait être une bonne occasion d'enrichir celui-ci avec des apports concernant le conseil stratégique.

De par leur taille, la plupart des ONVAR n'ont pas d'organismes de formation dédiés, mais font appel à des prestataires externes, ou fonctionnent par mutualisation interne. Certains ONVAR (CIVAM en particulier), sont dans une logique de décentralisation qui laisse la main à l'échelon local pour bâtir des formations et partager celles-ci transversalement avec d'autres régions. La logique ascendante qui est celle des ONVAR, induit une très forte hétérogénéité de contenus et de méthodes.

Rappelons aussi, comme indiqué plus haut, que tous les organismes de conseil sont susceptibles de mobiliser des formations externes sur les champs de compétence d'ordre

social. La palette est très large, et inclut des formations et organismes de formations aussi disparates que le DU de coaching de Paris V, des formations en programmation neuro-linguistique ou des formations proposées par les Céméa à destination d'animateurs socio-culturels.

Au niveau de leurs organismes de formation, les réseaux ne sont pas étanches. Certains agents vont chercher des formations auprès d'un organisme habituellement centré sur un autre réseau. Mais, à notre connaissance, cela n'a pas concerné de formation centrée sur le conseil stratégique.

Vu le dimensionnement de notre étude et la grande diversité des solutions mises en place, nous n'avons pas pu explorer cette grande diversité de dispositions formatives autant que celle-ci l'aurait mérité. Notons cependant que nombre de ces dispositions reposent sur une formation par des pairs plus expérimentés, via des dispositifs internes qui valorisent et donnent les cadres pour rendre compte des expériences intéressantes, sans que cela ne soit la règle.

Réseaux de pairs

« On aurait aussi besoin de groupes pour rencontrer nos collègues, nos pairs. Pourquoi est-ce que ce serait réservé aux agriculteurs ? »

Si les bénéfices des groupes de pairs pour les agriculteurs ne font plus aucun doute pour personne, nous ne pouvons que partager cette interrogation d'un animateur CIVAM à propos des conseillers.

De tels groupes existent, mais ils sont soit le fait d'une volonté d'organisation interne forte (au sein d'ONVAR, comme Solidarité Paysan et les CIVAM), soit le plus souvent liés à des projets financés. Des travaux concourant au développement du conseil stratégique peuvent ainsi apparaître dans des instances qui ne lui sont pas dédiées. Un faisceau d'indices concordants indique que cela peut être le cas au sein de certains réseaux locaux de conseillers autour de mesures territoriales, liés aux bassins d'alimentation et de captage ou à des GIEE⁵⁸, par exemple. Les PSDR menés par l'INRA en partenariat avec une palette d'acteurs diversifiée et très variable d'un territoire à l'autre en sont aussi des exemples emblématiques.

L'enquête de terrain a aussi montré une montée en puissance des coopérations impliquant les CIVAM avec d'autres acteurs, en particulier le réseau CUMA. Ces coopérations sont directement liées à la reconnaissance croissante de l'expertise des CIVAM en termes de constitution et d'animation de groupes ou de réseaux de pairs, qu'ils soient agriculteurs ou conseillers. Partis dès leur création dans des approches inspirées de l'éducation populaire basée sur le co-développement et les méthodes pédagogiques actives, ils ont aujourd'hui un temps d'avance sur leur mise en œuvre dans le secteur agricole. Leur récente collaboration avec les CUMA et TRAME autour de l'élaboration d'un référentiel commun de l'animateur de groupe de développement agricole va dans ce sens. De même pour le projet Collagro : au-delà de la production d'un outil réussissant un mariage entre l'approche partant de l'instrument pour aller vers l'environnement développé par les

⁵⁸ en raison en particulier de l'extrême diversité des organismes de rattachement de leurs animateurs.

CUMA et l'expertise de l'accompagnement global des CIVAM et GEDA, ces projets collaboratifs ont construit une coopération, que nous espérons durable, entre conseillers de réseaux différents, et assuré une circulation d'idées et de méthodes propres à soutenir le développement des compétences.

Le temps imparti à cette étude et la méthode prescrite ne nous ont pas permis d'explorer de manière méthodique et représentative ces dispositifs marqués par une très forte variabilité territoriale. Les exemples dont nous avons eu connaissance soulignent l'importance d'un financement (*a minima* des déplacements), d'un portage politique fort lié à un objectif concret, et d'un engagement des institutions à dégager du temps pour que les conseillers puissent y participer sur leur temps de travail.

Outre un intérêt en termes de construction de compétences de conseil stratégique, ou leur contribution à un autre objet s'ils n'étaient pas dédiés au conseil stratégique, ce sont des lieux où se construisent des transversalités territoriales, professionnelles, ou inter-organisationnelles. Sans forcément assurer de coopérations ultérieures efficaces et fluides, ce sont des lieux où peut se construire une inter-compréhension facilitant une coopération sincère.

Le déploiement du conseil stratégique à grande échelle, comme la construction de coopérations dans le secteur agricole, ont donc tout à gagner au développement de groupes de pairs inter-institutions impliquant des conseillers agricoles. Ce sont des expériences nécessaires, devant être soutenues, mais qui semblent à ce jour encore insuffisantes pour assurer un déploiement à grande échelle de fonctions de conseil stratégique.

Les outils situés, vecteur de formation et de diffusion des pratiques de conseil stratégique

Nous avons vu que les activités de conseil stratégique sont très souvent construites sur, et largement orientées par, des démarches formalisées dans des outils. Ces outils sont situés : ils sont construits pour être en adéquation avec les exigences et les objectifs des situations de conseil en agriculture. Leur élaboration et/ou leur optimisation repose très largement sur des démarches de conception accordant une large place à l'expérimentation *in situ*, c'est-à-dire ici à leur mobilisation à des fins de conception dans des situations de conseil réel, en impliquant des conseillers de terrain. La quasi-totalité de ces démarches incorpore donc un groupe de conseillers test, ou co-concepteurs, dès l'amont. C'est le cas des projets CASDAR stratégie et Action, mais aussi du projet Collagro, impliquant la FNCuma et la FADEAR. Ce dernier a permis de développer des outils dédiés à l'accompagnement d'agriculteurs engagés dans la transition agro-écologique, dont certains aspects sont assimilables à du conseil stratégique.

Les bénéfices de la participation de conseillers à tels dispositifs sont multiples, au premier rang desquels assurer 1/ une adéquation des outils aux situations dans lesquelles ceux-ci vont être mobilisés, et 2/ la ré-injection dans la conception de pratiques efficaces et efficientes issues du terrain dans des dispositifs destinés à les diffuser. Même quand les démarches n'étaient pas originellement centrées sur la production d'outils concrets, mais par exemple sur une réflexion générale autour des pratiques, la production d'outils

est l'une de leurs externalités, et les plus souvent mise en avant (avec la publication d'articles scientifiques).

Au delà de la productions d'outils pouvant être des support de diffusion, ces dispositifs permettent le développement réflexif de compétences cognitives de haut niveau chez les conseillers participants. Ces dispositifs sont aussi pour les conseillers une occasion de réassurance avec des pairs partageant les mêmes envies, préoccupations, doutes et difficultés.

La participation à de tels groupes peut donner aux conseillers une expertise leur permettant de devenir des vecteurs de diffusion des réflexions conduites et de leurs avancées auprès de leurs collègues proches. De nombreux indices suggèrent des effets démultipliateurs autour des participants, auprès de leurs collègues directs. Ici comme dans le cas général de la formation continue, se pose par contre la question du partage et de la mutualisation lorsqu'un membre d'une équipe revient de formation avec des idées ou des méthodes nouvelles. Ces effets restent tributaires des modalités d'organisation du travail et de la volonté managériale, et sont à l'heure actuelle peu pris en compte dans les modalités concrètes de fonctionnement des organisations.

Dans le meilleur des cas, la participation de conseillers à de groupes de conception peut construire ou asseoir une légitimité leur permettant d'engager des démarches de déploiement au sein de leurs propres organisations.

Surtout, à une autre échelle et au-delà du deuxième cercle, ces outils sont des vecteurs de formation. La plupart des actions de formation continue identifiées au cours de l'étude sont agrégées autour de la diffusion d'un outil. La nature située et coproduite par les pairs de ces outils est alors un argument qui augmente l'appétence des conseillers pour ce type d'outils, et peut les amener en formation. Ceci doit toutefois être relativisé au vu des chiffres de formation disponibles : *les conseillers s'inscrivant dans des formations au outils et démarches de conseil stratégiques demeurent minoritaires.*

Au-delà de ces inscriptions en formation, la diffusion après coup des guides méthodologiques ou des outils permettent toujours une publicité autour des pratiques de conseil stratégique, qui participe à une meilleure visibilité interne et externe.

On observe une forte évolution des outils et démarches de conseil stratégique. Bien que certains soient très aboutis, ils sont toujours l'objet de processus d'amélioration dynamique. Ceci suggère qu'ils n'ont pas atteint une maturité stable. Continuer à soutenir des démarches participatives de création ou d'amélioration d'outils est donc une nécessité.

5.2.3. Gestion des ressources humaines et formation : diplômes, rémunérations, convention collectives

D'autres facteurs interviennent directement dans une réflexion sur l'appui au développement des compétences de conseil stratégique. Derrière ces questions de compétences et de formation, plusieurs aspects de gestion prévisionnelle des ressources humaines, et d'inscription générale dans l'actualité de la formation professionnelle doivent être soulignés.

Le premier est la question de l'adéquation entre les rémunérations proposées, les niveaux de compétence visés par le recrutement, et les rémunérations potentielles auxquelles les candidats peuvent prétendre.

Nous avons vu que le conseil stratégique nécessite un très haut niveau de compétences dans des domaines différents, devant être assemblées avec une grande intelligence pour conduire une activité compliquée dans une situation complexe⁵⁹. Nous suivons la très grande majorité de nos interlocuteurs quand ils affirment qu'une formation initiale BTSa ne peut, à elle seule, permettre à quelqu'un d'assumer ces missions. Tous indiquent se tourner progressivement vers des niveaux de diplôme supérieurs, au premier rang desquels les diplômes d'ingénieurs : « *imaginer, concevoir et mettre en œuvre des solutions robustes, innovantes, aux plans scientifique, technique, économique, social, environnemental et ce dans des perspectives de temps allant du court terme au long terme* », est dans les compétences des ingénieurs.

La difficulté est que les niveaux de rémunération proposés aux candidats à un poste de conseiller agricole ne correspondent souvent pas à ce à quoi pourraient prétendre les ingénieurs, à diplôme égal, dans d'autres entreprises et d'autres secteurs professionnels. En effet, les conventions collectives et les grilles de salaires ont été négociées en visant essentiellement un niveau BTS. Un ingénieur, même fraîchement diplômé, peut prétendre à une rémunération très nettement supérieure, par exemple dans une entreprise agro-alimentaire ou dans une organisation de conseil aux entreprises non-agricoles.

Ce phénomène contribue probablement au très fort turn-over dans les organisations de conseil – la charge de travail, sa difficulté et l'implication nécessaire pour l'assumer étant d'autres facteurs d'explication. Les postes de conseiller agricole constituent ainsi un premier poste typique dans une carrière d'ingénieur agronome, avant que la personne ne se tourne vers autre chose en s'appuyant sur le caractère généraliste de sa formation et/ou sur son expérience du terrain fraîchement acquise. Le problème est que ces ingénieurs quittent souvent leurs fonctions précisément au moment où ils sont devenus suffisamment compétents pour les assumer pleinement. Un de nos interlocuteurs a résumé cela : « *Ils arrivent, ils pensent devoir être un spécialiste technique pointu pour bien faire leur travail, ils mettent deux ans pour se rendre compte qu'il faut d'autres compétences plus globales sur l'accompagnement en particulier, se forment un peu, et partent à ce moment là vers un poste en or dans un autre secteur.* »

Face à ce problème, une première et bonne réponse serait d'engager un mouvement d'amélioration des rémunérations des conseillers. Certains organismes y réfléchissent, voire commencent à le mettre en œuvre, mais cette solution ne sera probablement pas généralisée vu la pression financière que connaissent les organisations de conseil en agriculture, et la difficulté à faire évoluer les accords de branche.

Une deuxième piste est de recentrer le recrutement sur des niveaux de diplômes conduisant à prétendre à des rémunérations moindres, en particulier parce que plus finalisés vers des postes de conseillers agricoles moins soumis à une concurrence externe sur un marché du travail ouvert. C'est le cas des licences professionnelles. Certains de nos interlocuteurs se sont d'ailleurs lancés dans le montage de telles licences professionnelles (Coop de France et licence pro Cosyca par exemple). Or le montage de licence profes-

⁵⁹ Complexe car renvoyant à un très grand nombre de dimensions, et compliquée parce que leur prise en compte ne va pas de soi, pose problème au conseiller et réclame exploration, réflexion et décision.

sionnelle repose souvent sur des relations de proximité ou des convergences d'intérêt à l'échelon local (Aguhlon, 2011). Si cette solution présente de nombreux avantages pour les organisations de conseil, elle pose néanmoins des questions quant au rôle de l'État stratège dans l'appui au développement des compétences des conseillers. Il n'y a à l'heure actuelle aucun cadrage général de ce type de diplôme visant à renforcer leur contribution au conseil stratégique ou à la transition agro-écologique. Leur développement reste dépendant des bonnes volontés locales.

Organisations de conseil, diplômés et agriculture française auraient pourtant tout à gagner à une coordination nationale. Celle-ci pourrait agir sur deux fronts :

- Le premier est celui d'un encadrement des contenus de formation pouvant conduire à une qualification précise des compétences et des débouchés, en veillant à conserver une certaine plasticité : le risque est de brider tant l'adaptation au contexte de l'emploi local, que l'évolution ultérieure de ces formations (pour suivre les évolutions professionnelles).
- Le deuxième serait celui du couplage de ces formations à la formation continue. Beaucoup de salariés actuellement en poste, et titulaires d'un BTSa, auraient beaucoup à gagner professionnellement à suivre ces formations, tant en termes de compétence que de perspectives d'évolution. Coupler formation initiale et formation continue au niveau des licences professionnelles aurait de plus comme intérêt de ne pas faire dépendre leurs financements uniquement de la formation initiale, mais aussi de la formation continue, qui n'est pas soumise aux mêmes aléas.

Ces réflexions nous conduisent à une problématique plus générale que ce rapport avait pour mission d'objectiver : la pertinence d'un cadre national fédérateur à même d'implémenter massivement le déploiement des fonctions de conseil stratégique.

5.3. Un cadrage national fédérateur pour encadrer le déploiement du conseil stratégique ?

Le cahier des charges de cette étude incluait une réflexion sur la pertinence et les modalités d'élaboration d'un cadrage national fédérateur favorisant le déploiement du conseil stratégique. Initialement centrée sur la certification des compétences de conseil stratégique des conseillers qui l'ont en charge, la réflexion a été étendue à une réflexion incluant le fonctionnement des organisations, vu l'importance des contextes de travail pour l'expression de ces compétences des conseillers.

Nous cherchons donc ici à donner quelques éléments sur les modalités existantes de certification des compétences des conseillers pratiquant le conseil stratégique. Nous verrons aussi quelles sont aujourd'hui les modalités de certification des organisations et comment celles-ci pourraient prendre plus explicitement en compte les fonctions de conseil stratégique.

5.3.1. Certifier les compétences des conseillers ?

Les diplômes, une certification maîtrisée par l'État

Les formations diplômantes constituent l'ossature des parcours de formation initiale des conseillers agricoles. Elles sont aussi, pour certaines d'entre elles et sous certaines conditions, une ressource cruciale pour la formation continue.

Les diplômes constituent aussi la forme la plus institutionnelle de certification des compétences. Par un diplôme, l'État garantit un certain niveau de maîtrise d'éléments de compétences ou de connaissances similaires, quel que soit l'organisme assurant la formation conduisant au diplôme. Pour cela, l'État encadre, par les référentiels de diplômes et le dialogue entre ses représentants et les organismes de formation, ce à quoi les apprenants sont confrontés dans les parcours de formation et les évaluations auxquelles ils sont soumis pour vérifier l'effectivité des apprentissages.

Pour les diplômes rattachés au secondaire (des CAPa aux Licences professionnelles), la production de référentiels comme la mise en place des dispositifs de dialogue entre organismes de formations et représentants de l'État est une opération lourde, longue et normée. C'est un processus de négociation sociale qui implique tous les acteurs concernés de près ou de loin tant par les aspects institutionnels, que professionnels et éducatifs de la mise en place du diplôme. La rénovation du BTSa ACSE visant à inclure des éléments de compétences stratégiques s'est par exemple étalée sur plusieurs années, et a mobilisé de nombreux acteurs : représentants des institutions éducatives, experts du conseil stratégique, représentants syndicaux. De par la lourdeur de leurs processus de création, les diplômes ont vocation à durer longtemps (entre 5 et 10 ans).

Une intervention sur ces diplômes visant à intégrer des compétences de conseil stratégique dans les parcours est une opération qui se pense sur un temps long. Déjà partiellement présente dans le plan « *enseigner à produire autrement* », elle pourrait être renforcée dans une prochaine révision et reconduction de ce dernier. Ce plan peut aussi être le trait d'union qui permettrait d'agir sur les référentiels de diplômes d'ingénieurs, caractérisés par une plus grande autonomie des établissements et des processus différents de validation des diplômes conduisant au titre d'ingénieur. Mais le chantier est déjà bien engagé, et soutenu entre autres par la participation d'enseignants-chercheurs rattachés à la plupart des écoles d'ingénieurs, à des projets de création ou d'optimisation d'outils de conseil stratégique.

L'enjeu d'un tel travail est double : s'appuyer sur les dernières avancées de la recherche professionnelle et scientifique, et ne pas empêcher d'intégrer les prochaines. Heureusement, l'expérience accumulée depuis 20 ans par les services d'ingénierie pédagogique rattachés au Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation à propos de l'incorporation de connaissances agroécologiques évolutives, peut être réinvestie pour le conseil stratégique.

Au delà des enjeux de construction de référentiels souples et capables de rester ouverts à de nouvelles pratiques ou conceptions encore à inventer, l'ingénierie de formation à mener devra prendre en compte des questions d'articulation entre formation continue et formation initiale.

Cette articulation formation continue / initiale est importante pour une première raison, liée au besoin : les formations diplômantes (licences professionnelles et diplômes d'ingénieur en tête), peuvent constituer une offre de formation attractive pour des conseillers

déjà en poste. Couplées ou non avec des Validations des Acquis de l'Expérience (VAE) ou des parcours en alternance⁶⁰, elles peuvent soutenir des perspectives de mobilité interne ou externe, à même d'augmenter l'appétence des conseillers en poste pour la formation. Une des clefs d'optimisation de ce couplage VAE / formation continue tient à la manière dont les référentiels permettront d'évaluer les compétences de conseil stratégique déjà construites, ou non, par l'expérience.

Cette articulation formation continue / initiale est aussi importante pour une deuxième raison : la sécurisation financière des licences professionnelles. L'usage de ces diplômes pour la formation continue ouvre d'autres perspectives de financement qui ne sont pas soumises aux mêmes aléas que celles de la formation initiale : la complémentarité des deux voies de financement est gage de stabilité.

Comme nous le soulignons, les licences professionnelles sont probablement un niveau de formation pertinent. Leurs modalités de construction à un échelon local, par la rencontre entre des intérêts professionnels, un cadre pédagogique et des contributions universitaires, semble favoriser leur adaptation aux enjeux d'évolution du conseil. En revanche, ces modes d'élaboration favorisent aussi une forte diversité, qui complique le pilotage global et ne permet pas de s'assurer facilement de l'adéquation globale et territoriale de l'offre de formation à l'évolution des enjeux du conseil. Il serait intéressant d'explorer plus précisément le couplage VAE / formation continue des licences professionnelles que nous évoquions plus haut. Si un fléchage ou une labellisation « formation conseiller stratégique » est envisagée, l'existence d'un tel couplage pourrait être un critère aussi pertinent que l'analyse des contenus de formation déclarés.

La plupart de ces processus s'inscrivent dans le prolongement de démarches déjà entamées. Ils nécessitent seulement un portage politique renforcé pour favoriser la généralisation de compétences de conseil stratégique nécessaires au déploiement massif de ce dernier.

Les formations et qualifications non diplômantes

Les formations non diplômantes contribuant à la mise en place de compétences de conseil stratégique nécessaires à un déploiement peuvent être des formations internes aux organisations ou des formations externes, sélectionnées sur catalogue, ou spécialement développées par des organismes de formation proches des organisations de conseil en agriculture. Pour la plupart, elles ne sont pas conçues dans des logiques de certification.

Certificat de qualification professionnelle (CQP)

Une formation destinée aux conseillers agricoles est inscrite dans des logiques de certification et sanctionnées par un CQP : le CQP de Technicien conseil aux adhérents de coopérative (CQP TCAC). Cette certification repose sur un formalisme exigeant mais plus léger que celui des formations diplômantes.

⁶⁰ voire des parcours incluant des formes nouvelles d'Apprentissage et de Formation en Situation de Travail (AFEST).

Pour un CQP, les référentiels de formation peuvent être l'objet d'une simple transmission à la commission nationale de la certification professionnelle (CNCP, ouvrant la voie à une reconnaissance dans la seule branche professionnelle), ou bien être enregistrés au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) après avis de la CNCP (ce qui fait du CQP un CQP Interbranche, ou CQPI). Créée par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, la CNCP est placée sous l'autorité du ministre en charge de la formation professionnelle. Elle comprend des membres issus de l'État, des collectivités territoriales compétentes, de représentants des partenaires sociaux, de représentants des chambres consulaires, et de personnes qualifiées. En amont de ce processus d'enregistrement par la CNCP et d'inscription éventuelle au RNCP, ces formations sont créées par les branches, et portées par une ou des commissions paritaires nationales de l'emploi. Les CQP reposent donc des processus de certification dans lesquels la branche professionnelle détermine la pertinence et l'objet des formations. Le rôle de l'État étant limité à une participation à l'enregistrement et la validation *a posteriori*. Une intervention en amont relève du soft power et ne peut pas être contraignante.

Pourtant, la période pourrait se prêter à une incorporation d'éléments de compétences de conseil stratégique dans du CQPI TCAC, vieillissant, que Coop de France envisage de faire évoluer.

Certains organismes de formation liés au négoce proposent des formations non certifiantes. Institutionnaliser la formation professionnelle sur ces dimensions n'est pas la priorité des instances de branche du négoce, en raison principalement de la faible proportion de conseillers agro-environnement (et *a fortiori* de conseillers stratégiques) parmi les conseillers travaillant en négoce, dont la plupart demeurent aujourd'hui assimilés à des conseillers préconisateurs technico-commerciaux. Un CQP pour les conseillers agricoles a été envisagé, puis abandonné.

Pour des raisons différentes, chambres d'agriculture comme ONVAR ne sont pas engagés dans des démarches de type CQP.

Les conditions ne sont donc pas favorables à une démarche coordonnée autour des CQP.

Formations qualifiantes ne conduisant pas à une certification

La plupart des formations contribuant au développement de compétences de conseil stratégique se situent hors logique de certification au sens strict. Elles sont extrêmement diverses, ce qui en rend leur inventaire difficile, tout comme l'identification de leur contribution à la formation des conseillers.

Elles sont cependant pour la plupart éligibles aux financements de la formation professionnelle continue.

La loi du 5 mars 2014 « sur la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale » encadre ce financement et impose aux financeurs publics et paritaires de s'assurer de la capacité de l'organisme de formation à réaliser des prestations de qualité. Ceci passe par une explicitation des contenus et modalités de formation pour que les organismes de formation les communiquent aux financeurs. Cette explicitation est une procédure lourde et compliquée pour les organismes de formation. Afin de la faciliter, tous les OPCA (dont OPCALIM), hors du FAFSEA, se sont réunis au sein d'un GIE

(Datadock), proposant une procédure unique et commune. Le FAFSEA a un fonctionnement différent.

Explicitation des contenus et des modalités de formation, procédure formelle d'évaluation de la qualité des formations en référence à une norme raisonnablement publique : ce processus d'éligibilité aux financements publics et paritaires respecte de nombreuses propriétés d'une certification, bien qu'elle n'en soit pas une. Elle pourrait donc servir de point de départ pour un inventaire fouillé des ressources formatives mobilisées par les conseillers pour se former.

Mais les conseillers de la coopération, du négoce et des ONVAR relèvent majoritairement d'Opcalim, membre du GIE Datadock, tandis que les conseillers en chambre d'agriculture relèvent eux du FAFSEA, qui n'en fait pas partie. Les opérateurs de formation d'ordre agro-technique à destination des conseillers de chambre d'agriculture se tournent donc préférentiellement vers une inscription sur le catalogue du FAFSEA, sur les propres critères de ce dernier, tandis que les opérateurs de formations d'ordre social, non spécifiquement agricole, ou de formation agrotechniques à destination des conseillers du négoce et de la coopération, se tournent préférentiellement vers Datadock.

Ces ségrégations rendent difficile un inventaire global et raisonné de ces formations et de la contribution possible de celles-ci à la formation des conseillers. Elles accentuent la séparation de la profession de conseiller en agriculture en plusieurs populations distinctes sur la base des formations auxquels ils ont accès, qui est un aspect constitutif du métier. Cet éclatement dans deux systèmes de financement et d'évaluation de la qualité des formations complique la clarification de la contribution des formations sollicitées par les conseillers à la construction de compétences de conseil stratégique, clarification elle-même nécessaire à l'élaboration d'une éventuelle certification des compétences.

Pôles de compétences et Observatoires de branche

La formation continue des conseillers hors cursus diplômants présente donc encore un important besoin d'ingénierie de formation pour soutenir un développement plus large de compétences de conseil stratégique.

Les OPCA / Opérateurs de Compétences ont déjà une expertise certaine sur ces démarches. Plusieurs projets sont en cours au sein de chacun sur des domaines connexes, rassemblés par un objectif de contribution à la transition agro-écologique. Le conseil stratégique pourrait donner matière à une ingénierie commune autour d'un objet propre à construire des coopérations durables. Vivea, qui finance des formations d'agriculteurs pouvant participer à des actions de conseil stratégique, pourrait être associé à de tels projets. Cela compléterait son approche, complémentaire et nécessaire, de formation de compétences stratégiques chez les agriculteurs.

Notons que, pour fonctionner, ce type de gestion prospective de la formation a besoin d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences pensée à l'échelle de la branche, même si elle reste succincte et limitée à quelques axes et repères. C'est la mission des 136 Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications (OPMQ), structures paritaires et rattachées aux ex-OPCA (d'Agostino & Delanoë, 2012). L'Observatoire Paritaire Prospectif Interbranches des Métiers, des qualifications et de l'emploi de la Coopération Agricole couvre les métiers de la coopération, conseillers inclus. Les métiers du négoce agricole sont eux de la responsabilité de la CPNEF (Commission Paritaire Natio-

nale de l'Emploi et de la Formation) et de la Section Professionnelle Paritaire « CERENA » (interbranche, incluant la meunerie). Mais tout le champ du conseil en agriculture n'est pas couvert par de tels observatoires, en particulier les conseillers en chambres d'agriculture.

Disposer d'un observatoire unique de l'appui à l'agriculture serait à notre avis une condition à l'élaboration et au pilotage d'une politique globale du conseil agricole en France. La plupart des autres secteurs professionnels ont un système unifié élaborant des axes prévisionnels de développement des métiers à l'échelle de la branche, eux-même base d'une réflexion sur les compétences et leur gestion qui peuvent aller jusqu'à de véritables GPEC à l'échelle d'un métier. L'absence d'un observatoire global de ce type, conjuguée à l'extrême diversité des conditions d'exercice d'un métier fragmenté dans de multiples organisations construites sur des modèles différents, rend pour l'instant pratiquement impossible un pilotage global et durable des évolutions des métiers du conseil à l'échelle de l'agriculture.

En dehors de l'établissement d'une vision prospective commune, se pose une question de créativité pédagogique des organismes de formation.

Les lois de 2014 (loi du 5 mars 2014 « *sur la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale* »), 2016 (loi du 8 août 2016 « *relative au travail à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels* »), et 2018 (« *pour la liberté de choisir son avenir professionnel* »), concernant la formation professionnelle, ont profondément modifié le cadre et les fonctionnements de celle-ci. La formation professionnelle vit un moment de profonde mutation, comparable dans son ampleur à ce que la loi de 1971 (« *loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente* ») avait provoqué.

Après une longue période de stabilité, le monde de la formation professionnelle cherche ses repères. Apparaissent de nouvelles formes d'apprentissages, de financements, d'inscriptions de la formation dans les parcours de vie. L'intégration de celles-ci dans les fonctionnements des institutions de formation n'est pas encore accomplie. Une réflexion sur un cadrage national fédérateur de la formation au conseil stratégique doit intégrer ces nouvelles formes, même si elles ne sont pas encore stabilisées. Un éventuel observatoire unique du conseil agricole ne devrait donc pas se limiter à des dimensions prospectives, mais aller jusqu'à favoriser ce type de dynamique.

5.3.2. Certifier les organisations ?

L'enjeu n'est pas seulement la diffusion de compétences de conseil stratégique, mais le déploiement à grande échelle de fonctions de conseil stratégique. Si l'on vise cette implémentation à l'échelle des organisations, afin de renouveler l'offre globale de conseil en France, il est nécessaire de s'interroger sur la pertinence d'un cadrage des conditions d'exercice de l'activité de conseil stratégique, à même de favoriser son déploiement.

Une telle approche a déjà été proposée dans le rapport Guillou pour le conseil de transition (Guillou 2013 p132). Les propositions de ce rapport, relatives à une démarche de certification, demeurent robustes, en raison à la fois des méthodes adoptées par ce rapport et de la pluralité de l'expertise des personnes et institutions qui y ont participé. Nous al-

lons établir quelques propriétés que devrait respecter un cadrage national, éventuellement par la certification, puis examiner sur cette base les propositions du rapport Guillou et les dispositifs existant aujourd'hui.

Quels sont les facteurs organisationnels d'efficacité et de pertinence du conseil ?

Nous avons vu que les compétences de conseil stratégique sont des compétences distribuées, impliquant un travail d'équipe au moins en back-office, pouvant s'étaler dans un temps long. Le conseil stratégique réclame des coopérations à la fois pour la constitution des orientations stratégiques, mais aussi pour leur articulation cohérente avec les actions tactiques et leurs régulations. Dans ces processus, même des signaux faibles peuvent devenir signifiants. Une communication fluide et efficace est donc nécessaire, ce qui appelle une culture du partage et les cadres pour le faire dans l'organisation du travail.

Le conseil stratégique s'inscrit aussi dans un contexte d'évolution permanente des connaissances de référence, à la fois sur le plan agronomique et sur celui de l'accompagnement du changement. Sa mise en place peut aussi mettre en cause des routines antérieures, et amener à les modifier pour améliorer la pertinence et l'efficacité de l'offre globale de conseil.

En bref, mettre en place des démarches de conseil stratégique pertinentes pour des agriculteurs en marche vers la transition agro-écologique implique de nombreux apprentissages, de la part des agents comme des organisations contraintes d'adapter leurs fonctionnements : elles doivent devenir des organisations (encore plus) apprenantes.

Nous avons aussi vu plus haut que le déploiement du conseil stratégique dans les grandes organisations de conseil est aujourd'hui le fait de personnes compétentes et convaincues, mais souvent isolées dans leur propre organisation. Soutenir leur pouvoir d'agir devrait être un des effets d'un cadrage national.

Un cadrage national visant à déployer massivement le conseil stratégique devrait donc à la fois soutenir la transformation apprenante des organisations de conseil et soutenir le pouvoir d'agir des agents compétents et les plus à même de déployer le conseil stratégique à l'échelon local. Ce qui constitue un programme ambitieux.

Que cadrer ?

Dans la perspective du soutien à la transition agro-écologique, le rapport Guillou avait identifié une série d'items pour un dispositif d'accréditation des organisations de conseil. Il proposait d'articuler :

- 1/ des exigences sur la formation certifiée des conseillers ;
- 2/ l'existence de dispositifs d'amélioration continue des compétences des conseillers via des temps (une fois par trimestre, un ou deux jours) de retour d'expérience et d'analyse de pratiques, le tutorat pour les jeunes étant alors systématisé ;
- 3/ des contributions aux plateformes collaboratives et bases de données ou d'expériences ;
- 4/ un engagement dans une démarche éthique et déontologique.

Procéder par une démarche large agissant à plusieurs niveaux reste pertinent pour le conseil stratégique. La logique est directement transposable.

Si une exigence de formation certifiée des conseillers nous semble incontournable, celle d'aménagement de l'organisation du travail faite dans ce rapport reste modeste, et ciblée sur l'amélioration des compétences des conseillers. Mais outre cet aspect, nous avons vu que l'efficacité globale des actions de conseil réclame une excellente coordination entre professionnels. Des temps espacés (3 mois) de retour d'expérience et d'analyse de pratiques sont utiles, mais ils ne peuvent suffire. L'efficacité globale du conseil repose sur une coordination à une périodicité plus courte : il faudrait inclure ici dans la réflexion un regard sur les modalités de coordination entre conseillers au sein de l'organisme, réunions ou autres. La mise en place de tels dispositifs repose sur la mobilisation du management. Le même type d'aménagement nous semble donc devoir être mis en place également au niveau de leur management, tant en terme de dispositifs, de formation préalable, que de dispositifs de développement des compétences par mobilisation de la formation continue et/ou analyse de pratiques. Vouloir encadrer ces pratiques peut être perçu comme intrusif : si ce n'est pas une démarche volontaire, un portage politique très fort est nécessaire. Mais surtout, l'appui au développement des compétences de conseil stratégique chez les conseillers en poste ne peut pas reposer exclusivement sur de l'analyse de pratiques. Il est nécessaire de mobiliser pour cela la formation continue, et donc probablement pertinent d'intégrer cette mobilisation dans un cadrage visant le déploiement du conseil stratégique.

Enfin, souligner la nécessité d'une contribution à la mutualisation des informations nous semble particulièrement pertinent, même celle-ci est délicate, dans le cas d'un agriculteur sollicitant des conseils auprès d'organismes variés. Outre les enjeux autour de plateformes collaboratives et de bases de données ou d'expérience évoqués par ce rapport, il faudra probablement ajouter celui d'un système de suivi des interventions de conseil, idéalement piloté par l'agriculteur. Ce qui ouvre ici aussi des questions éthiques et déontologiques appelant la manifestation concrète d'un engagement clair.

Par quelles voies ?

Deux voies sont possibles pour certifier ce type de processus : la voie volontaire, et la voie de la contrainte.

Démarches volontaires :

Plusieurs types de démarches volontaires existent déjà.

Des chartes concernant le conseil existent tant dans la coopération (Agriconfiance), le négoce (de manière moins centrale), et le conseil indépendant (Charte du conseil indépendant proposé par le PCIA). Les objets et modalités de construction de ces chartes sont légèrement différents, mais toutes mettent en avant la prise en compte attentive et exclusive des intérêts de l'agriculteur, et soulignent souvent pour cela la non-indexation de la rémunération des conseillers sur les solutions proposées. Ces chartes soulignent peu les questions de formation des conseillers ou d'organisation collective du travail afin de produire un conseil efficace.

Toutes ces chartes ont trois limites :

1/ elles ne sont mises en place que par des organisations volontaires, et ne le sont donc pas par des organisations moins vertueuses sur lesquelles l'action publique pourrait donc avoir des raisons d'intervenir⁶¹ ;

2/ elles sont déclaratives, et la plupart d'entre elles ne prévoient aucun contrôle ;

3/ leur pouvoir d'influence sur les organisations ne repose le plus souvent que sur l'attention et la confiance accordée par les clients (les agriculteurs comme clients directs, les consommateurs finaux comme clients indirects) aux organisations qui les mettent en place.

L'attrait et la capacité d'influence de ces chartes reposent sur la publicité qui leur est faite. Ce sont avant tout des certifications visant à constituer un signe public de qualité (Magrini et al., 2011). La plupart de ces chartes visent un auditoire générique, de consommateurs et non de professionnels. Seules des chartes mises en place par une organisation externe ayant un pouvoir de contrôle, et de retrait publicisé de la charte le cas échéant, nous semblent pouvoir avoir des effets réels sur les organisations « chartées ».

Des certifications volontaires plus ambitieuses sont proposées par des organismes certificateurs privés, travaillant à la demande des organisations. Nous n'avons eu qu'un accès très indirect au contenu du référentiel de certification, mais les items de la certification S314 proposée par Véritas semblent correspondre à la plupart des attendus organisationnels que nous avons pointés. Cette certification donne lieu à un processus lourd, engageant fortement la structure qui la sollicite : l'obtention de la certification est précédée d'un audit détaillé des particularités de l'entreprise, accompagnée éventuellement d'une reconfiguration interne pour correspondre à la certification. La certification fait l'objet d'un suivi dans le temps. C'est donc un processus qui vise à garantir des dispositions, mais aussi à agir sur les fonctionnements internes des organisations. Comme pour les chartes, cela repose sur une démarche volontaire, ici encore plus soutenue que pour une charte ; peu d'organisations se sont lancées dans de telles démarches car elles n'en perçoivent que peu les effets positifs. La situation n'évoluera pas à conditions réglementaires constantes. De plus, cette certification n'est ciblée ni sur des aspects agro-environne-

⁶¹ les pratiques de « name and shame » qui pourraient être associées à un retrait ou un non signature de la charte étant réputées peu efficaces dans le cas de prestations entre professionnels.

mentaux, ni sur le conseil stratégique. Elle relève de la contractualisation entre entreprises privées, et est donc peu propice à une intervention de l'action publique.

La voie de la contrainte

Le rapport Guillou identifiait déjà les financements du CASDAR comme un levier d'intervention sur les fonctionnements internes des organisations de conseil en agriculture. Les modalités d'action à ce niveau pour favoriser le conseil stratégique ou l'agro-écologie sont similaires.

Le versant financement sur projet, du type des « CASDAR Stratégie n°XXXX » ou « Casdar Action XXXX », ont fait la preuve de leur efficacité pour soutenir les initiatives au sein des réseaux, et entre les réseaux. Ce n'est pas à proprement parler une certification, mais une voie de soutien à la création, à continuer et à soutenir.

Sur un autre registre, l'agenda de la programmation 2021-2027 va offrir une belle opportunité pour appuyer le déploiement du conseil stratégique. Favoriser la recomposition de l'offre de conseil en mettant une approche globale, stratégique, au centre de la logique du dispositif d'appui serait un objectif possible. En termes de moyens, des exigences de formations des agents, et en particulier du management, seraient pertinentes.

Certifier ?

Certifier, c'est rapporter à une norme. Il est très difficile de créer des normes qui ne figent pas les objets qu'elles concernent. Or, tout indique que le conseil stratégique en tant qu'activité professionnelle en est encore à ses balbutiements :

- il n'y a pas de consensus stable et constant autour de ses méthodes, qui continuent à évoluer assez rapidement ;
- il est encore peu déployé dans les organisations, et y constitue un sujet potentiellement sensible ;
- Un travail important sur la formation aux compétences de conseil stratégique demeure nécessaire pour clarifier les ressources disponibles et les contributions de celles-ci au déploiement du conseil stratégique. Les principales ressources spécifiques disponibles aujourd'hui sont agrégées autour des outils de conseil stratégique, très divers, construits dans les différents réseaux.

Nous sommes donc encore dans une phase de création de la culture et des outils de l'activité professionnelle, et dans une phase d'invention des modalités organisationnelles du conseil stratégique. Le conseil stratégique n'est pas encore arrivé à maturité.

L'enjeu de court et moyen terme est de stimuler la créativité et de favoriser la recomposition de l'offre de conseil. Ceci passe d'abord par la mise en avant des expériences intéressantes et par un soutien financier des projets contribuant à des fonctions de conseil stratégique, *via* toutes les voies disponibles pour l'action publique. Mettre des conditions dans les attributions de subventions publiques, soutenir l'incorporation d'objectifs de construction d'un conseil stratégique dans les orientations de long terme des organisations, renforcer la communication externe des organisations de conseil proposant un conseil stratégique global, etc. Toutes les voies d'action sont bonnes à prendre tant qu'elles obéissent à un critère commun, qui est de favoriser le pouvoir d'agir des personnes capables, au sein même des organisations et aujourd'hui, de mettre en avant la contribution fondamentale des fonctions de conseil stratégique pour la recomposition de l'offre globale de conseil en agriculture.

6. Les résultats et conclusions de l'étude en une page

Le terme de conseil stratégique recouvre aujourd'hui une **multitude de pratiques** renvoyant à la diversité des besoins et des modèles agricoles. Ces approches ont en commun de proposer un service d'**accompagnement de la réflexion volontaire des agriculteurs** sur leurs pratiques. Leur fondement est l'idée que **la performance globale de l'exploitation agricole dépend de son couplage avec son environnement**. Elle repose donc sur l'**explicitation d'une lecture globale de l'environnement et de l'exploitation** à moyen ou long terme. Son objet est de soutenir l'**orientation, le cadrage et les ajustements du travail agricole** sur l'exploitation. Il est finalisé par l'action : **il n'y a pas de conseil stratégique sans déclinaison opérationnelle, comme il n'y a pas de conseil tactique sans orientations stratégiques**.

Le besoin d'accompagnement de la reconception des systèmes productifs rend le conseil stratégique nécessaire à la transition agro-écologique ; le conseil stratégique n'est pas historiquement agro-écologique, mais il peut l'être, selon les choix faits par les acteurs qui le portent. Une grande diversité de contributions du conseil stratégique à la transition agro-écologique est donc concevable, et revendiquée par les acteurs.

Ce type d'accompagnement demeure aujourd'hui **faiblement mobilisé par les agriculteurs**. Son incorporation dans l'offre de conseil est inégale **malgré le rôle central de re-composition et de mise en cohérence de l'offre** de conseil qu'il pourrait jouer.

Le conseil stratégique joue un rôle important d'**adaptation à l'exploitation de pratiques pouvant être conçues ou organisées à distance de celle-ci**. Il peut et tend à **déplacer vers l'exploitation agricole les lieux de décision** du travail agricole, remettant en cause certains aspects de la **structuration historique** de l'appareil de conseil.

Il nécessite un **large panel de compétences opérationnelles de haut niveau**, encore **rares** dans l'appareil de conseil. La formation initiale incorpore progressivement les démarches de conseil stratégique dans ses contenus, du BTSa aux diplômes d'ingénieurs. **L'échelon des licences professionnelles, pourtant pertinent, souffre d'un déficit de cohérence et de visibilité : c'est un axe prioritaire d'amélioration**, permettant un couplage entre formation initiale et continue. La formation continue des conseillers repose en grande partie aujourd'hui sur la publicité d'**outils spécifiquement développés pour l'agriculture**. Bien que pertinente et mobilisée, cette voie réclame d'être soutenue et complétée. La formation des managers nécessite un travail spécifique.

Ces **fonctions de conseil stratégique sont encore rares et fragiles**. Leur déploiement est aujourd'hui le fait de **personnes compétentes** et convaincues de l'intérêt de telles démarches, mais qui demeurent souvent relativement **isolées** dans leurs propres organisations. **Renforcer leur pouvoir d'agir** est nécessaire.

Le déploiement de fonctions de conseil stratégique à grande échelle réclame donc encore des apprentissages individuels, organisationnels, et managériaux devant être soutenus par l'action publique. Vu la **diversité des pratiques et l'inégalité du déploiement**, une **normalisation** nous semble **risquée**, l'encouragement de la créativité doit être maintenu.

Bibliographie indicative

Cette bibliographie ne recense pas les documents issus de la littérature professionnelle que nous avons pu consulter.

ADAR, *Les métiers de conseillers en développement agricole*, Comité d'évaluation APCA, 2005.

Agronomie Environnement et Sociétés, *Savoirs agronomiques pour l'action*, vol.6, n°2, 2016.

Agulhon C., « Les licences professionnelles, une construction locale et éclectique », *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, 10, 2011.

d'Agostino A., Delanoë A., « Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications : des outils pour agir », *Céreq Bref*, n°297-2, 2012.

APCA, *Quelle offre de conseil aux agriculteurs pour les Chambres d'agriculture demain ? Avis du comité scientifique des Chambres d'agriculture*, 2017.

Aubertot J., Barbier J. M., Carpentier A., Gril J. J., Guichard L., Lucas P., Savini I., Voltz M., *Pesticides, agriculture et environnement : réduire l'utilisation des pesticides et limiter leurs impacts environnementaux*, Expertise scientifique collective, synthèse du rapport, INRA et Cemagref, 2005.

Aujas A., Lacroix A., Lemarié S., Reau R., « Réduire l'usage de pesticides : un défi pour le conseil aux agriculteurs », *Economie Rurale* n°324, Juillet-août 2011.

Blanchet P. Et Dreyfus F., *Conseiller autrement l'utilisation des pesticides pour produire autrement*, rapport CGAAER n°13057, 2013.

Bonneviale J-R., Jussiau R., Marshal E., *Approche globale de l'exploitation agricole*, Institut national de recherche et d'applications pédagogiques (Inrap)-Foucher, 1989.

Bournigal J.-M., Houllier F., Lecouvey P., Pringuet P., *Agriculture Innovation 2025. 30 projets pour une agriculture compétitive et respectueuse de l'environnement*, INRA, 2015.

Buteau A., *Bilan et perspectives des activités de conseil stratégique pour l'élevage bovin viande en France*, Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du Diplôme d'Ingénieur Agronome, SUPAGRO Montpellier/IDELE, 2017.

Butault J.P., Dedryver C.A., Gary C. et al., *Ecophyto R & D. Quelles voies pour réduire l'usage des pesticides?*, Synthèse du rapport d'étude, INRA, 2010.

Capitaine M., Garnier A., Jeanneaux P., Pervanchon F., Chabin Y., Bletterie N., de Torcy B., de Framond H., « Accompagner la démarche de management stratégique de l'exploitation agricole », *Économie rurale*, septembre-octobre 2011.

Capitaine M., Garnier A., Pervanchon F., Chabin Y., Bletterie N., de Torcy B., de Framond H., Jeanneaux P., « PerfEA : A methodological framework to help farm managers to build and manage a sustainable strategy in a participative way », *Renc. Rech. Ruminants*, 18, 2011.

Capitaine M. et al, *Agriculture en mouvement : Innovations stratégiques et performance globale*, Educagri, 2016.

Chantre E., Cardona A., « Trajectories of French Field Crop Farmers Moving Toward Sustainable Farming Practices : Change, Learning, and Links with the Advisory Services », *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 38:5, 2014.

CEP/MAA, « Les coopératives agricoles. Un modèle d'organisation économique des producteurs », note 36, 2011.

Cerf M., Maxime F., Mayen P., « Analyser les apprentissages croisés lors d'une relation de conseil en agriculture : aspects méthodologiques », in *Environmental, agricultural and socio economic issues. Proceedings of the 4th European Symposium on European Farming and Rural Systems Research and Extension into the Next Millenium*, 2000.

Cerf M. et al., *Rapport scientifique du projet Pestimute GEN*, INRA/MAA, 2017.

Cerf M., Barbier M., Jeuffroy M.H., Cardona A., Le Bail M., Prost L., « La transition vers la réduction de l'usage des pesticides au prisme de l'intermédiation », *Innovations Agronomiques*, 59, 2017.

Clot Y., Faïta D., « Genre et style en analyse du travail. Concepts et méthodes », *Travailler*, n°4, 2000.

Clot Y., *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, 2008.

Collectif, *Compte-rendu final d'exécution, Programme 775 du CASDAR – développement et transfert en agriculture 2013, Projet : « Produire autrement avec les démarches stratégiques dans le conseil et la formation agricoles »*, 2013.

Compagnone C., Lemery B., Petit S., Kockmann F., Moretty P., « Forme et réforme organisationnelles des Chambres d'agriculture. Une lecture à partir des régimes d'action des conseillers », *Économie rurale*, 337, septembre-octobre 2013.

Compagnone C., Lamine C., Dupré L., « La production et la circulation des connaissances en agriculture interrogées par l'agro-écologie. De l'ancien et du nouveau », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2018/2.

Compagnone C., Simon B., « Cooperation and competition among agricultural advisory service providers. The case of pesticides use », *Journal of rural studies*, 2018/59.

Compagnone, C., Goulet, F., Labarthe, P. (dir.), *Conseil privé en agriculture : acteurs, pratiques et marché*, Educagri et Quae, 2015.

Darré, J.-P. (dir.), *Pairs et experts dans l'agriculture : dialogues et production de connaissance pour l'action*, Érés, 1994.

Dewey J., *Logique (La théorie de l'enquête)*, Puf, 1993-2006.

Di Bianco S., « Recadrer le conseil par l'agriculture écologiquement intensive. L'exemple du conseil en productions végétales au sein d'une coopérative agricole », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2, 2018.

Dockes A. S., *Les transformations du métier d'agriculteur : conséquences pour la recherche développement*, ACTA, 2007.

Fares M., Magrini M.B., Triboulet P., « Transition agroécologique, innovation et effets de verrouillage : le rôle de la structure organisationnelle des filières. Le cas de la filière blé dur française », *Cah Agric*, 21, 2012.

Faure G., Toillier A., Havard M., Rebuffel P., Moumouni I., Gasselin P., Tallon H., « Le conseil aux exploitations agricoles pour faciliter l'innovation : entre encadrement et accompagnement », in Faure G., Chiffolleau Y., Goulet F., Temple L., Touzard J. M., *Innovation et développement dans les systèmes agricoles et alimentaires*, Quae, 2018.

Faure G., Desjeux Y., Gasselin P., « Revue bibliographique sur les recherches menées dans le monde sur le conseil en agriculture », *Cah Agric*, 20, 2011.

Filippi M., Vargas A., 2009, « Quels sont les enjeux et les perspectives d'évolution du conseil Agricole en France ? », 3èmes journées de recherches en sciences sociales INRA-SFER-CIRAD, 2009, 09- 11 décembre, 21 pages.

Filippi M., Frey O., *Le conseil dans les coopératives agricoles : Clés d'analyse, état des lieux et perspectives*, INRA, 2015.

Friedberg E., *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, 1993.

Gadrey J., *Relations de service, marchés de services*, Editions du CNRS, 1994.

Gagneur C.A., *Modélisation de la relation de conseil*, Projet CAS DAR 9068 « Conseiller demain », 2011.

Gasselin P., Vaillant M., Bathfield B., « Le système d'activité. Retour sur un concept pour étudier l'agriculture en famille », *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre (Open Access)*, 2014.

Gasselin P. Cerf M. Dalmais M., « Concevoir des outils pour l'accompagnement individuel à la création d'activités en agriculture : quelles caractéristiques et fonctions attendues ? », *Pour*, 227, 2015.

Goulet F., « Accompagner et vendre. Les firmes de l'agrofourriture dans l'innovation et le conseil en agriculture », *Cah Agric*, 20, 2011.

Guillot, M., Cerf., M., Olry, P., Petit, M., & Omon, B., « Développer la capacité des conseillers à agir face à la diversité des situations de conseil en grande culture », *Economie Rurale*, 2013.

Guillou, M., *Le projet agroécologique : vers des agricultures doublement performantes pour concilier compétitivité et respect de l'environnement*, Rapport présenté le 11 juin 2013 à Stéphane Le Foll, ministre de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, 2013.

INSERM, *Pesticides. Effets sur la santé. Expertise collective*, 2013.

Jeanneaux P., Blasquiet-Revol H., « La gestion des exploitations agricoles : un état des lieux de la recherche en France », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 107, 2012.

Labarthe P., Laurent C., « Privatization of agricultural extension services in the EU : Towards a lack of adequate knowledge for small-scale farms »? », *Food policy*, 38, 2013.

Labarthe P., Laurent C., « The Importance of the Back-office for Farm Advisory Services », *Eurochoices*, 12(1), 2013.

Lamine C., « Transition pathways towards a robust ecologization of agriculture and the need for system redesign. Cases from organic farming and IPM », *Journal of Rural Studies*, 2011.

Laurent C., Cerf M., Labarthe P., « Agricultural Extensions Services and Market Regulation : Learning from Comparison of Six EU Countries », *Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol. 12, No. 1, 516, March 2006.

Lechenet M., Dessaint F., Py G., Makowski D., Munier-Jolain N., « Reducing pesticide use while preserving crop productivity and profitability on arable farms », *Nature plants*, 2017.

Lemery B., « Une position d'expert incertaine » *Technologies/Idéologies/pratiques*, vol. XII, N. 1, « Pairs et experts dans l'agriculture », 1994.

Leplat, J. (2011). *Mélanges ergonomiques : activité, compétence, erreur*. Toulouse: Octarès

Lucas V., Gasselín P., Thomas F. & Vaquié P.-F., 2014. « Coopération agricole de production : quand l'activité agricole se distribue entre exploitation et action collective de proximité », in Gasselín P., Choisis J.-P., Petit S., Purseigle F. & Zasser S. (Ed.), *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*, EDP Sciences, 2014.

Lucas V. et Gasselín P., « Gagner en autonomie grâce à la CUMA. Expériences d'éleveurs laitiers à l'ère de la dérégulation et de l'agroécologie », *Economie Rurale*, 364, été 2018.

Lucas V., *L'agriculture en commun : gagner en autonomie grâce à la coopération de proximité. Expériences d'agriculteurs français en Cuma à l'ère de l'agroécologie*, INRA, 2018.

Lusteau J., *Le Management Inventif*, Ed. Diagonart, 2006.

Mahé M., Claquin P., Hérault B., Lévêque M., *Prospective des métiers, qualifications et emplois liés à l'enseignement technique agricole*, MAA/DGER, 2017.

- Mayen P., Métral J.-F., Tourmen, C. « Les situations de travail : références pour les référentiels », *Recherche et formation*, 64, 2010.
- Mayen, P., *Connaître et penser, le défi d'intelligence des pratiques agroécologiques*, Agronomie Environnement et Sociétés, *Savoirs agronomiques pour l'action*, vol.6, n°2, 2016, p. 167-175.
- Mccann K., « The diversity-stability debate », *Nature* 405: 228-233, 2010.
- Moreau J. B., *Rapport fait au nom de la commission des affaires économiques sur projet de loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine et durable (n° 627)*, La documentation française, 2018.
- Ollivier, G., Bellon, S., « Dynamiques paradigmatiques des agricultures écologisées dans les communautés scientifiques internationales », *Natures Sciences Sociétés*, 21(2), 2013.
- Pastré, P., Mayen, P., Vergnaud, G. « La didactique professionnelle », *Revue française de pédagogie*, 154 | 2006, 145-198.
- Petit M. S., Reau R., V. Deytieux, A. Schaub, M. Cerf, et al., « Systèmes de culture innovants : une nouvelle génération de réseau expérimental et de réseau de compétences », *Innovations Agronomiques*, 25, 2012.
- Meynard J. M., Messéan A., Charlier F., Charrier M., Farès, M., Le Bail, M., Magrini B., Savini I., *Freins et leviers à la diversification des cultures. Etude au niveau des exploitations agricoles et des filières*, Synthèse du rapport d'étude, INRA, 2013.
- Petit S., Compagnone C., Lémery B., Kockmann F., Moretty P., « Les chambres d'agriculture françaises face à la marchandisation du conseil aux agriculteurs », *Cahiers Agricultures*, 20, 2011.
- Pingault N., Pleyber E., Champeaux C., Guichard L., Omon B., « Produits phytosanitaires et protection intégrée des cultures : l'indicateur de fréquence de traitement (IFT) », *Agreste - Notes et études socio-économiques*, 32:61-94, 2009.
- Potier D., *Pesticides et agro-écologie. Les champs du possible*, rapport au Premier Ministre, 2014.
- Prost, M., Prost, L. & Cerf, M., « Les échanges virtuels entre agriculteurs : un soutien à leurs transitions professionnelles ? », *Raisons éducatives*, 21 (1), 2017.
- Ricci P., Lamine C., Messéan A., « La protection intégrée des cultures : un nécessaire changement de paradigme », *Agronomie Environnement et Sociétés*, 1, 2011.
- Rabardel P., *Les hommes et les technologies; approche cognitive des instruments contemporains*, Armand Colin, 1995.
- Rémy J., Brives H., Lémery B., *Conseiller en agriculture*. Educagri /Quae, 2006.
- Tallon H., *Pluriactivité et accompagnement, un territoire à l'épreuve; une expérimentation par la formation menée dans le Haut Languedoc (Hérault, France)*, thèse de géographie, Université Paul Valéry- Montpellier III, 2011.

Thévenot L., *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, La Découverte, 2006.

Villemaine R., *Le conseil agricole coopératif à l'épreuve de l'environnement : une enquête en Champagne-Ardenne*, Thèse de sociologie, INRA et AgroSup Dijon, 2016.

Zahm F., Alonso Ugaglia A., Boureau H., Del'homme B., Barbier J.M., Gasselin P., Gafsi M., Guichard L., Loyce C., Manneville V., Menet A., Redlingshofer B., « Agriculture et exploitation agricole durables : état de l'art et proposition de définitions revisitées à l'aune des valeurs, des propriétés et des frontières de la durabilité en agriculture ». , *Innovations agronomiques*, 46, 2015