



Interview

Les membres du groupement AGIRAGRI sont engagés dans l'accompagnement personnalisé à la transition agroécologique de leurs clients agriculteurs, viticulteurs et conseillent aussi de nombreux organismes coopératifs. C'est ainsi que nous avons suivi de près les débats sur la séparation du conseil et de la vente de produits phytosanitaires, qui entre en vigueur le 1er janvier 2021. Conscient du nécessaire travail pluridisciplinaire au long cours que suppose un accompagnement à la mise en place de nouvelles pratiques agricoles à bas niveau d'intrants, nous avons souhaité faire préciser le rôle du conseil stratégique et les conditions favorables de sa mise en œuvre tant pour nos clients que pour l'exercice de notre mission de conseil.

L'ordonnance qui acte la séparation du conseil et de la vente exige la mise en place d'un conseil stratégique visant à planifier les usages d'intrants de la future campagne et à mieux se protéger. Est-ce à cela que se résume le conseil stratégique ?

La pratique montre que non. Ici, le terme désigne un temps de planification de l'usage des intrants visant à les réduire. C'est différent de ce qui est développé en agriculture comme en dehors. Dans son acception générique, c'est un accompagnement de la problématisation de son contexte productif, de ses intentions, de ses marchés, ses possibilités techniques par un entrepreneur... Si l'on transpose cette vision managériale du conseil stratégique en agriculture, l'agriculteur est alors le pilote de son exploitation, qui chercherait des experts qui puissent éclairer sa décision. C'est là la base du conseil stratégique.

Il n'y a pas de lien obligatoire et direct entre conseil stratégique et agroécologie. Mais l'agroécologie, qui n'exclut pas totalement la chimie du carbone mais vise à en réduire la dépendance et les effets délétères, réussit de plus en plus aujourd'hui à proposer des approches modernes et performantes sur le plan technico-économique. Dans ses versions les plus fortes, elle met l'agronomie systémique au centre de la réflexion professionnelle pour construire des pratiques plus efficaces. C'est donc souvent vers ces approches que le conseil stratégique amène. Mais un agriculteur qui veut s'engager dans une démarche plus agroécologique a besoin d'un modèle d'affaires et d'un accompagnement sur la recherche de débouchés, l'organisation du travail, la fiscalité, le juridique... que l'agronomie seule ne peut fournir. Un conseil stratégique en agriculture, même à finalité agroécologique, doit donc inclure d'autres dimensions qu'une réflexion centrée sur l'usage des intrants. C'est un accompagnement du changement, au sens générique du terme

Donc vouloir changer de système agronomique peut-être un moment opportun pour entamer un conseil stratégique.

Oui, un des meilleurs. Mettre en place des pratiques agricoles utilisant moins d'intrants ou transformer les assolements sur une exploitation représente souvent une rupture importante avec les pratiques antérieures. Passer des unes aux autres réclame donc de repenser de nombreux aspects du système productif. Celle-ci est suffisamment difficile pour qu'un accompagnement stratégique des agriculteurs voulant faire évoluer leur système soit nécessaire. D'autres moments y sont propices, comme l'installation, l'association avec d'autres, ou en milieu de carrière quand le poids des emprunts s'allège.

Le but du conseil stratégique est de transformer une incertitude en prospective. Mais, il est aussi important qu'il parte du projet personnel de l'agriculteur et aille jusqu'à organiser l'action. Il ne s'agit pas seulement d'identifier les problèmes, de poser les grandes caractéristiques des solutions, il s'agit bien de voir comment une personne particulière va les conduire concrètement. L'agriculteur y interroge aussi son rapport à l'organisation des filières et des marchés : quels seront ses partenariats professionnels, quels experts mobiliser pour des éléments plus « tactiques », par exemple les outils digitaux dont il s'équipe, etc. De recentrer les décisions. Et pour cela, il doit partir des intentions propres de l'agriculteur, de son projet d'entreprise et même souvent de vie.

Contrairement à ce que préconise le cadre réglementaire lié à l'usage des phytos, le conseil stratégique ne peut donc pas être un RDV annuel ou pluriannuel obligatoire.

Il peut difficilement s'y limiter. Le conseil stratégique est un processus d'accompagnement au long cours et dont le rythme et le dosage se doivent d'être sur-mesure. Un système où l'agriculteur ne bénéficierait que de temps d'analyse ponctuels, très espacés les uns des autres, est rarement bénéfique. Au regard de la réduction des phytos, ces rendez-vous peuvent être utiles car ils visent avant tout à sensibiliser les agriculteurs à la possibilité de pratiques différentes. Mais ce ne n'est alors pas, tel quel, un conseil stratégique global, attaché à faire émerger un projet personnel contextualisé, et à se donner les moyens de le réussir.

L'obligation réglementaire de conseil, quelle que soit sa fréquence, nous semble souvent contre-productive. Elle indique bien une nécessité, mais ne résout pas le problème et risque de le crispier. Dans l'accompagnement personnalisé, sur-mesure, le rythme se définit lui-même en fonction de la personne, de son projet, de ses réalisations.

Quels sont les ingrédients d'un bon conseil stratégique ?

A la demande de conseil stratégique, il ne peut être répondu qu'avec des approches coopératives, au sens non-spécifiquement agricole du terme. Personne ne maîtrise, à titre individuel, l'ensemble des champs de compétences nécessaires pour accompagner un agriculteur dans son projet d'entreprise. Il n'existe pas de mouton à cinq pattes capable de développer de belles relations interpersonnelles, d'animer de petits groupes d'agriculteurs, de maîtriser les dimensions agronomiques, fiscales, comptables, juridiques, économiques, techniques, ayant en plus une vision marketing prospective et une connaissance historique du territoire.

Autrement dit, pour produire un conseil stratégique aujourd'hui, il faut nécessairement une réponse collective, basée sur des personnes et/ou des organisations, maîtrisant des champs de compétences différents qui couvrent l'intégralité des questions que peut rencontrer une entreprise agricole travaillant le vivant, ancrée dans un territoire et tournée vers des marchés. Mais, il faut que ce soit agréable pour l'agriculteur. On ne va pas réunir vingt-cinq experts dans la cour de la ferme pour le conseiller ! Et in fine, l'agriculteur doit s'en servir pour rester autonome

Les agriculteurs sont-ils prêts pour ce conseil global et continu ?

Certains, oui, évidemment. Et toutes les entreprises agricoles, ou presque, pourraient en tirer un bénéfice. Le problème est qu'une majorité d'agriculteurs le dit avec des termes qui ne correspondent pas au débat institutionnel ou à la composition de l'offre de services des organes de conseil. Qu'on la prenne dans un sens ou dans l'autre, l'adéquation du besoin et de l'offre n'est pas évidente.

Coté conseils, beaucoup de choses sont à recomposer. Il n'est pas facile non plus, pour l'agriculteur qui travaille parfois 60h par semaine, d'investir du temps dans ce type de démarche, ni même de se dire que c'est nécessaire. Car c'est souvent au moment où il y a vraiment besoin de lever la tête du guidon que c'est le plus difficile de le faire.

Et cela pose trois problèmes. Car plus que d'être prêts, la question est de savoir si les agriculteurs souhaitent un accompagnement venant d'autres acteurs que les agriculteurs eux-mêmes. Leur réseau professionnel et amical a un énorme rôle. Le deuxième est que s'ils sollicitent une offre de conseil auprès d'une organisation spécialisée, construire l'accompagnement ne se fait pas tout seul. Des compétences relationnelles, de dialogue sont nécessaires pour construire l'accompagnement, voire le changement, et d'abord expliciter les orientations de l'agriculteur, avant d'envisager avec lui les solutions. Et le troisième est que construire du conseil stratégique interpelle chaque organisation de conseil dans son organisation interne ou ses partenariats avec d'autres, dans l'évolution des compétences de ses salariés et l'évolution de la mise en commun des compétences.

Quel est pour l'agriculteur, l'objectif du conseil stratégique ?

C'est clairement de construire la robustesse de son entreprise de façon cohérente avec la manière dont il voit sa vie personnelle et professionnelle. Nous parlons ici de résistance et non de résilience. Le conseil stratégique entre dans une logique de réflexion sur le moyen ou long terme où l'agriculteur construit les outils pour pouvoir résister, être moins impacté négativement par divers

aléas, sans trop subir. C'est l'essence même de la diversification des assolements, de l'agriculture de conservation, etc. Alors que la résilience, c'est plutôt sa capacité de rétablir la situation à la normale en cas de problème.

Au regard de l'aléa, l'entreprise agricole n'est pas une entreprise comme les autres. En agriculture, on parle de maîtrise de l'aléa d'un bout à l'autre de la réflexion stratégique. Tout est organisé autour. Une gestion en « bon père de famille », stratégie dite « K » en écologie, a comme propriété d'être beaucoup plus résistante. Elle est certes plus lente et ne permet pas d'engager une croissance à deux chiffres, mais au moins elle permet de dire qu'on ne va pas s'effondrer s'il y a un aléa trop important. Alors qu'une survalorisation de la croissance par endettement, dite stratégie « R » et favorisée par le cadre fiscal actuel, est beaucoup plus risquée, car moins résistante aux aléas. Rien que se réautoriser à penser une gestion en bon père de famille peut être un verrou. Or, l'autre objectif du conseil stratégique pour l'agriculteur est son confort de vie. La prévisibilité est un ingrédient important de ce confort.

Vous dites aussi que cet allongement de l'horizon temporel pose la question de la valeur patrimoniale de l'agriculture. Pourquoi ?

Il est très difficile de vendre à des agriculteurs du compost urbain, car ils sont très réticents à l'épandre sur leurs terres, ne sachant pas de quoi il est composé. Sans le formaliser, ils craignent de diminuer la valeur patrimoniale de leurs terres. Cela souligne un des aspects sous-estimés du conseil stratégique tel qu'il est proposé aujourd'hui : penser l'outil de travail aussi comme un patrimoine. Par exemple, la valeur d'usage d'une exploitation est liée à l'état du sol. La valeur patrimoniale aussi. Un sol vivant, structuré, épais est plus riche agronomiquement parlant, il permet de faire plus de choses plus facilement et se vend mieux qu'un sol lessivé, pauvre et inerte. Inclure la valeur patrimoniale agronomique des exploitations dans la perspective stratégique est pertinent économiquement, et souligne aussi l'intérêt des pratiques agroécologiques en inscrivant la ferme dans sa perspective de long terme.

Propos recueillis par Arielle Delest

Charles-Antoine Gagneur, consultant et chercheur associé UR FOAP, Agrosup Dijon
Olivier Thiery, consultant-chercheur en sociologie de l'innovation

Auteurs de l'étude sur les conditions de déploiement d'un accompagnement stratégique vers une agriculture à bas niveaux d'intrants.
[VOIR L'ÉTUDE ICI](#)