

# Les cahiers du développement coopératif

Numéro 6 – Juin 2022

## Sommaire

■ Édito.....	2
■ Introduction.....	3
■ Le conseil stratégique aux agriculteurs : outils, pratiques et perspectives.....	4
■ La PAC et les services de conseil : des systèmes de conseil agricole au soutien à l'innovation.....	10
■ Des dispositifs CHANGER pour accompagner la transition agro-écologique : quelle plus-value ?.....	14
■ Piloter l'animation d'un collectif agricole : un métier nécessitant des compétences de haut niveau.....	19
■ Les caves-coopératives dans le processus de numérisation de l'agriculture.....	23
■ Séparation de la vente et du conseil en produits phytosanitaires : quelles perspectives d'évolutions dans les modèles d'affaires de la distribution agricole ?.....	32
■ Se réinventer après la séparation des activités de vente de produits phytopharmaceutiques et de conseil à l'utilisation de ces produits.....	39
■ Conseillers de coopératives : qui sont-ils et quels sont leurs besoins en compétences ?.....	44
■ Focus sur les conseillers de coopérative en production de fruits et légumes.....	45
■ Focus sur la formation des techniciens en production ovine.....	49
■ Les coopératives s'investissent dans la formation avec la licence professionnelle « Conseil, valorisation et commercialisation des animaux d'élevage ».....	55
■ Faire évoluer les métiers.....	56
■ Ré-inventer le conseil : qui sera le conseiller de demain ?.....	61
■ La recomposition du métier de technico-commercial au sein d'une grande coopérative agricole : le cas de Terrena.....	67
■ Le conseil au service de l'innovation : illustrations et formations.....	74
■ Les chantiers d'avenir du conseil coopératif.....	76
■ Accompagner le renouvellement des générations : un nouveau métier dans les coopératives agricoles ?.....	81
■ Les Cuma, un modèle de Communs ?.....	83



# Édito



© D.R.

**Dominique Chargé**  
**Président de La Coopération Agricole**



© D.R.

**Matthieu Goehry**  
**Président de la FNCCuma**

Si les transitions écologiques sont au cœur de nombreuses politiques de développement agricole, l'accompagnement des agriculteurs vers ces transitions en est la pierre angulaire. Au cœur de la chaîne alimentaire, le conseil aux agriculteurs constitue une véritable courroie de transmission entre les attentes de consommateurs-citoyens et les agriculteurs. Incarnant concrètement l'idée que les coopératives sont le prolongement des exploitations de leurs associés coopérateurs, cette mission d'accompagnement assure le pilotage et le déploiement des transitions partout sur les territoires.

Quotidiennement présents aux côtés des agriculteurs, celles et ceux qui les accompagnent aident à l'adaptation des exploitations agricoles, la formation des agriculteurs, la mise en lien avec les demandes des marchés, à la sécurisation des pratiques mises en œuvre, à la prévention et à la gestion des multiples risques ; ils permettent l'échange de savoir-faire entre agriculteurs, assurent des expérimentations avec l'appui d'organismes de recherche et développement, font émerger des solutions innovantes et en assurent le déploiement. Les bonnes pratiques validées sont ensuite diffusées au plus grand nombre, par exemple dans le cadre de cahiers des charges clients, en assurant une alimentation toujours plus saine, sûre, durable et accessible à tous.

Au travers d'approches individualisées et de dynamiques collectives, abordées de façon complémentaire, ce lien créé – humainement, techniquement, économiquement –, est le meilleur outil pour répondre aux objectifs de développement durable. C'est dire si le rôle de ces conseillers, techniciens, et animateurs de collectifs d'agriculteurs dans les Cuma est crucial pour l'animation de la vie coopérative, la bonne santé de nos filières et la bonne conduite des transitions. C'est dire si ce sont des métiers porteurs de sens, de modernité et d'avenir.

En présentant et mettant en valeur leur rôle, en l'incarnant concrètement au travers de différents éclairages et initiatives, ces *Cahiers* contribuent à mettre en évidence cette mission clé et indispensable. À l'heure où la Planification écologique et territoriale et la Planification énergétique sont au cœur du projet politique de notre pays pour accomplir le défi des transitions, la mission de conseil doit pouvoir s'exercer pleinement, en toute responsabilité, pour assurer à nos filières un développement technique fiable et un équilibre économique viable. ●

# Introduction



Les enjeux portés par la transition agro-écologique et les objectifs du développement durable mettent en exergue l'importance du dispositif de conseil pour accompagner les agriculteurs dans la mise en œuvre du changement, en l'occurrence le défi de la triple performance.

Si le « conseil agricole » ne fait plus l'objet d'une politique publique nationale dédiée, il reste toujours autant d'actualité. La complexité croissante du métier d'agriculteur invite à revisiter et rénover les modes de conseil. Les évolutions réglementaires, telle la séparation de la vente et du conseil, impactent les modes d'organisation des structures de conseil.

Les évolutions démographiques, économiques, environnementales, sanitaires et sociétales modifient profondément l'approche du développement agricole. La logique historique de transfert de solutions techniques n'est plus à même de répondre à des besoins systémiques qui nécessitent une approche plus stratégique. De plus, l'accès plus facile à ces solutions via les supports numériques rend plus nécessaires encore des démarches intégratives adaptées à chaque acteur.

Plus que jamais, au-delà de l'apport de techniques « prêtes à l'emploi », il s'agit d'accompagner l'agriculteur dans la construction de solutions, de lui permettre de transposer, d'innover à partir de ressources diversifiées, de témoignages, d'évaluer ses performances selon les trois piliers du développement durable (économique, environnemental et

social) et aussi, l'actualité nous le remet au jour, les préoccupations de santé publique. Le conseiller n'est plus uniquement un des maillons d'une chaîne descendante du progrès venant de la recherche et des institutions de développement, portant la bonne parole à l'agriculteur : le conseiller-accompagnateur doit aussi pouvoir repérer les pratiques innovantes chez les producteurs, et favoriser le partage d'expérience, l'apprentissage collectif au sein de groupes.

Ce glissement sémantique entre « conseil » et « accompagnement » n'est pas anodin et il illustre le fait qu'aujourd'hui le conseil technique prescriptif hyper-spécialisé, s'il reste nécessaire, ne suffit plus. Faire changer les pratiques des agriculteurs nécessite de la part des conseillers (dont beaucoup aujourd'hui rejettent cette appellation pour lui préférer celle d'« agent de développement ») un ensemble de compétences qui permette à l'agriculteur d'être plus autonome dans ses prises de décisions.

Faire vivre ces dynamiques collectives requiert des compétences spécifiques qui relèvent autant des domaines techniques traditionnels que des sciences sociales.

Or, les techniciens de terrain sont souvent démunis pour articuler contenu technique prescriptif et méthodes d'animation collectives où la co-construction joue un rôle central.

Plusieurs initiatives se sont mises en place ces dernières années allant dans ce sens d'un renforcement des savoir être des agents

de développement : Conseiller Demain, projet Casdar « CHANGER »...

Le présent numéro des *Cahiers du développement coopératif* vise à mettre en lumière la richesse des métiers de conseiller et d'accompagnateur en illustrant la diversité de leurs activités, à partir d'exemples issus des réseaux de La Coopération Agricole et de la FNCuma ainsi que de leurs partenaires. Il souligne également les actions mises en œuvre pour faire face à l'enjeu des compétences. La dimension politique n'est pas absente : la politique agricole européenne continue à promouvoir des actions en faveur d'un conseil structuré et organisé.

Que tous les contributeurs et le comité éditorial soient ici vivement remerciés ! ■

**BENOÎT LESAFFRE**  
Membre de l'Académie  
d'Agriculture de France

Président du Comité scientifique  
d'évaluation de LCA et de  
la FNCuma

Cet article est une reprise de la note d'analyse n° 150 de juin 2020, publiée par le Centre d'études et de prospective du ministère en charge de l'agriculture.

Source originale sur AlimAgri (<https://agriculture.gouv.fr/le-conseil-strategique-aux-agriculteurs-outils-pratiques-et-perspectives-analyse-ndeg150>)

# Le conseil stratégique aux agriculteurs: outils, pratiques et perspectives

**CHARLES-ANTOINE GAGNEUR**  
Chercheur associé  
AGROSUP Dijon

**Olivier THIERY**  
Consultant en sociologie de  
l'innovation

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

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

Depuis une vingtaine d'années, le conseil et l'accompagnement stratégiques, jusqu'alors développés dans des réseaux minoritaires et plutôt alternatifs, ont été investis par les organismes de formation et les organisations professionnelles agricoles. Aujourd'hui, ceux-ci y voient un levier pour recomposer leur offre de services et répondre à plusieurs défis:

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

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

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

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

## Deux styles d'accompagnement contrastés

performance globale de l'entreprise agricole<sup>5</sup>, transition vers l'agro-écologie, séparation entre conseil et vente de produits phytosanitaires. Pour les pouvoirs publics, le déploiement d'un conseil adapté à la transition agro-écologique est aussi un enjeu fort. Dès 2013, le rapport Guillou soulignait son importance et posait la question de la certification des compétences des agents et des organisations le proposant<sup>6</sup>. C'est la raison pour laquelle le ministère de l'Agriculture et de l'alimentation (MAA) a éprouvé le besoin de commander une étude, pour faire un état des lieux du conseil straté-

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

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

Pour analyser les formes et contenus du conseil stratégique, une soixantaine d'entretiens approfondis ont été réalisés au premier semestre 2018. Ils portaient sur la manière dont les organismes de conseil, à différents niveaux (« têtes de réseaux », conseillers de terrain et chargés de mission, formateurs et spécialistes de la certification de compétences), envisageaient leurs liens avec une agriculture plus écologique. Le guide d'interview comportait quatre parties :

- définition et grandes modalités du conseil stratégique ;
- cadre de travail interne et externe des conseillers délivrant ce conseil ;
- formation et développement professionnel des conseillers ;
- outils de politique publique.

L'échantillon combinait plusieurs critères de sélection :

- présence de la personne sur le terrain ;
- indices d'une réflexion sur des formes de conseil stratégique ;
- contribution à la formation des conseillers, etc.

En France, la mise en place d'un appareil de R&D chargé de produire des modèles et des « références » agronomiques et technico-économiques (Inra et instituts techniques par filière) a été un facteur clé de la moderni-

gique dans l'agriculture française. Réalisée courant 2018, celle-ci montre que le conseil stratégique développé par de nombreuses organisations demeure peu déployé sur le terrain, mais aussi que des leviers internes à ces organismes, ou relevant de l'action publique, peuvent être activés pour favoriser son développement.

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

sation industrielle de l'agriculture. Le développement d'un vaste système de conseil agricole a joué le même rôle.

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

À la différence de ces approches thématiques, de court terme et descendantes, des expériences minoritaires de conseil global, sur des

échelles temporelles plus longues et impliquant plus fortement l'agriculteur, ont toujours existé. Elles ont connu un nouveau souffle à partir du début des années 2000, influencées par l'essor des pratiques de conseil stratégique et de coaching dans d'autres secteurs d'activité<sup>7</sup>. Opérant à l'échelle de l'exploitation, ces démarches y relocalisent les processus de conception et de régulation du travail. Toutes visent à clarifier les objectifs et à intégrer divers éléments dans une approche globale de l'exploitation destinée à soutenir les décisions de l'agriculteur. Elles cherchent à renforcer sa

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

capacité de pilotage d'un système complexe confronté à des aléas et des incertitudes (aspects économiques, gestionnaires, agronomiques, organisation humaine et matérielle du travail etc.).

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

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

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

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

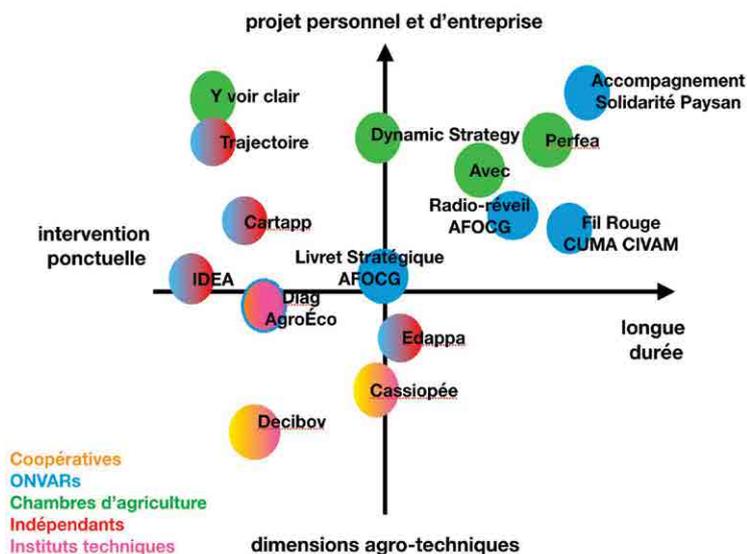
Les modalités d'intervention des conseillers auprès des agriculteurs varient, allant d'une prestation ponctuelle attachée à une décision proche (« diagnostic »), à un accompagnement dans la durée, en groupe ou individuellement<sup>8</sup> (figure 1). Les outils sont conçus pour être mobilisés à différents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

l'agro-écologie ou des itinéraires techniques bas niveaux d'intrants, etc.

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

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

Figure 1 – Les guides méthodologiques analysés dans l'étude



Parmi les outils développés par les chambres d'agriculture, certains s'appuient sur des techniques d'entretiens exploratoires. D'autres permettent l'élaboration de plans d'action, de supports de pilotage pour l'agriculteur, ou bien encore la conception d'une stratégie dynamique au fil du temps. Ils peuvent être utilisés avec un groupe d'agriculteurs ou pour un conseil individualisé. Leur mise en œuvre peut être brève ou s'étaler sur une période longue. Ces outils participent d'une démarche de conseil global à différentes étapes : identification du projet d'entreprise et personnel, détermination des objectifs, analyse de la situation de l'exploitation à l'aide d'un diagramme AFOM (atouts, faiblesses, opportunités, menaces), planification des grandes lignes d'action, etc. Dans le réseau coopératif, le logiciel DECIBOV, développé par l'Institut de l'élevage et la chambre d'agriculture de Bretagne, vise l'accompagnement de projets d'ateliers bovins. AgTip<sup>9</sup> et Terres Inovia utilisent CASSIOPÉE® Performance<sup>10</sup>, un outil de diagnostic d'exploitation individuelle fournissant des indicateurs de performance économique, environnementale et sociale. Ces indicateurs servent ensuite au conseiller pour proposer des voies d'amélioration et élaborer un plan d'action avec l'agriculteur. La FNCuma (Fédération nationale des coopératives d'utilisation de matériel agricole),

avec les CIVAM (Centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural), des GAB (Groupements d'agriculteurs bio) et des GEDA (Groupes de développement agricole), développent des outils d'animation de groupes d'agriculteurs et de gestion des trajectoires de changement : différenciation des niveaux de risque tactique ou stratégique, évaluation du travail de groupe<sup>11</sup>. Enfin DiagAgro-éco, développé par le MAA et l'Association de coordination technique agricole (ACTA), est un outil de diagnostic agro-écologique incluant des dimensions économiques et financières. En dépit de cette floraison d'outils, les démarches stratégiques restent minoritaires dans le paysage du conseil. Elles sont peu sollicitées par les agriculteurs, sinon à des moments de reformulation du projet d'exploitation, et sont le plus souvent mobilisées dans le cadre d'une relation individuelle plutôt que dans un groupe<sup>12</sup>. Dans les chambres d'agriculture par exemple, en 2018, le conseil stratégique n'était déployé que localement, à l'initiative de personnes engagées dans la thématique, et appuyées, de manière variable, par leurs directions et élus. Malgré un intérêt pour la démarche «Dynamic Strategy», ce type de conseil res-

tait essentiellement porté par des conseillers de gestion assez isolés et ayant d'autres obligations de service. Dans les coopératives, des outils comme CASSIOPÉE Performance® étaient encore en phase de test en 2018. En revanche, l'étude montre que les fonctions d'accompagnement et de conseil stratégique étaient plus développées en 2018 par les ONVARs (Organismes nationaux à vocation agricole et rurale). Des collaborations fructueuses existent entre des ONVARs et la recherche publique, autour de dispositifs collaboratifs et dans le cadre de projets territoriaux de développement économique [Groupements d'intérêt économique et environnemental (GIEE), projets de relocalisation alimentaire, etc.]. L'activité de plusieurs de ces réseaux relève essentiellement de l'accompagnement stratégique – souvent en lien avec l'agriculture à bas niveau d'intrants – et pas du conseil thématique habituel. Le déploiement des pratiques de conseil stratégique était également assez avancé dans le réseau Cerfrance, entre autres grâce à son bon étayage organisationnel et managérial : conseillers stratégiques bien identifiés et non isolés, coordination entre conseillers tactiques et stratégiques via une démarche qualité, mandats et programmes d'activités réalistes de la part d'un management conscient de la nécessité d'une autonomie dans la relation avec les agriculteurs, évaluation des conseillers qui intègre cette dimension relationnelle, formation des managers, autonomie locale des structures, appui par le *back office*, conseillers réunis en «groupes de pairs», etc. L'enquête n'a cependant pas permis de recueillir d'informations précises sur les profils des agriculteurs accompagnés ou sur l'attention réelle portée aux problématiques agronomiques. Au total, on voit qu'à quelques exceptions près, les expériences de conseil stratégique restaient cantonnées à l'échelle «artisanale». Comment expliquer ce faible déploiement, ainsi que la trop rare articulation avec l'accompagnement agro-écologique, plus «tactique»? Nos enquêtes de terrain permettent d'avancer plusieurs éléments de réponse.

<sup>9</sup> Joint-venture créée par Agrosolutions et Arvalis – Institut du végétal.

<sup>10</sup> Voir : <http://www.agtip.com/cassiopeer-performance>

<sup>11</sup> CAPVERT, 2016, *Vivre et accompagner la transition agro-écologique en collectif. Éléments d'analyse, expériences et outils issus du projet CAPVERT*, 63 p.

<sup>12</sup> A. Buteau, 2017, *Bilan et perspectives des activités de conseil stratégique pour l'élevage bovin viande en France*, Montpellier SupAgro – Institut de l'élevage.

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

### Des leviers au niveau de l'activité individuelle des conseillers

La diffusion du conseil stratégique nécessite de modifier la relation de service avec les agriculteurs, tout comme l'organisation du travail à l'intérieur des réseaux. De nombreux obstacles s'y opposent, liés à la

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

L'exigence de construction explicite d'un diagnostic plaide pour une vision technique transversale. Ainsi, le conseil agronomique stratégique intègre les enjeux financiers, tandis que le conseil financier cherche, de son côté, à intégrer les explications techniques à sa compréhension de la rentabilité productive. On observe ainsi une tendance à l'élargissement des domaines couverts par un organisme ou un réseau, au-delà du périmètre ayant assuré son développement

gestion des compétences, à la formation et au management, ce qui amène à réfléchir aux transformations individuelles et collectives susceptibles de contribuer à dépasser ces blocages.

historique. Cette extension des registres d'intervention va de pair avec une privatisation et une marchandisation des services de conseil. De nouveaux acteurs, extérieurs au monde agricole, pourraient même à l'avenir se risquer dans le champ du conseil stratégique. Sur un autre plan, le développement d'OAD (outils d'aide à la décision), reposant sur la multiplication de capteurs ou d'objets connectés et un traitement de données massives, est un facteur de renouvellement, non abordé dans l'étude.

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

### Des leviers au niveau des organisations de conseil agricole

Au niveau organisationnel, le conseil stratégique rompt avec la logique, traditionnelle, tendant à ne mettre en avant que des préconisations validées et appuyées sur des références. Il modifie les cadres de pensée et d'action antérieurs, mais aussi les règles qu'on se donne pour les construire. En effet, le fonctionnement habituel des organismes de conseil agricole repose presque toujours

sur une prescription précise des missions dévolues à un conseiller : son mandat <sup>13</sup>. Thème et types d'interventions possibles y sont clairement encadrés. Certes, en pratique, les conseillers réaménagent ce mandat

<sup>13</sup> Pour une analyse sociologique du « mandat professionnel », voir E. Hughes, 1996, « Licence et mandat », dans *Le regard sociologique*, Éditions de l'EHESS, pp. 99-106.

pour s'ajuster aux situations rencontrées <sup>14</sup>, avec une autonomie variable selon les institutions. La difficulté est alors de trouver un équilibre entre le régime de liberté et d'autonomie nécessaire à la relation de conseil stratégique, d'une part, et le cadrage imposé par la relation de conseil d'autre part. Cet équilibre dépend de la relation entre le conseiller stratégique et son organisation, mais aussi de la relation avec le ou les agriculteur(s). Le déploiement à grande échelle de fonctions de conseil stratégique ne peut faire l'économie d'une remise à plat des mandats donnés aux conseillers, et de la manière dont ils sont traduits en cadres relationnels et contractuels explicites avec les exploitants.

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

<sup>14</sup> Sur la dialectique entre « tâche prescrite » et « tâche redéfinie », voir J. Leplat, 2011, *Mélanges ergonomiques. Activité, compétence, erreur*, Octarès.

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

<sup>15</sup> M. Guillou, 2013, *op.cit.*

<sup>16</sup> Présentation par un conseiller lors du colloque « Poll Diff Eau » à Lille en décembre 2019.

<sup>17</sup> Coop de France, 2019, *Coopératives et transition agro-écologique. Agir, animer, valoriser*, p. 8.

<sup>18</sup> APCA, 2019, *Projet stratégique des chambres d'agriculture 2019-2025*, p. 4.

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

Synthèse de l'étude reproduite  
avec l'aimable autorisation du ministère en  
charge de l'agriculture  
Ministère de l'Agriculture et de  
l'alimentation, Analyse n° 150, juin 2020.

# La PAC et les services de conseil : des systèmes de conseil agricole au soutien à l'innovation

La politique agricole commune a, de longue date, mis en œuvre des mesures destinées à améliorer et amplifier le conseil apporté aux agriculteurs des États membres. Différentes études montrent que ces dispositifs ont évolué au cours du temps pour s'orienter vers un meilleur soutien à l'innovation. Mais malgré des moyens significatifs, le constat est fait que ces mesures touchent peu d'agriculteurs et que le changement d'échelle reste un enjeu.

**PIERRE LABARTHE**  
Directeur de recherche, INRAE  
UMR AGIR

## Introduction

Les services de conseil agricole sont des éléments importants de la future Politique agricole commune (PAC 2023-2027). Ils doivent permettre d'accélérer la transition de l'agriculture européenne vers un modèle plus durable, en encourageant le partage de connaissances et en soutenant l'innovation. Les mesures portant sur les connaissances et le conseil ne sont pas des instruments nouveaux de la PAC ; elles ont été mises en place il y a plus de 15 ans. Dans la période actuelle de la PAC (2014-2022), il existe deux règlements qui traitent des services de conseil. Le premier est le « système de conseil agricole » européen (SCA), un instrument transversal obligatoire pour tous les États membres. Le second est une mesure facultative de soutien financier aux services de conseil agricole, qui s'inscrit dans le cadre de la politique de développement rural (mesure M02 du second pilier de la PAC). Cet article combine les résultats de deux études commandées par la Commission européenne : 1) une évaluation réalisée par un consortium de cabinets de conseil et de chercheurs (Beck *et al.* 2021) et 2) une analyse

comparative réalisée dans le cadre du projet de recherche H2020 AgriLink (Labarthe *et al.* 2020). La synthèse de ces deux études permet de dégager trois idées principales :

1. une analyse historique montre un changement progressif dans les mesures de conseil de la PAC. Alors qu'elles étaient initialement axées sur la facilitation de la mise en œuvre de la conditionnalité des aides directes européennes, elles sont désormais orientées vers le soutien à l'innovation ;
2. la mise en œuvre par les États membres des mesures européennes portant sur le conseil reste complexe. Le pluralisme accru de l'offre de conseil agricole en est une des causes ;
3. les effets de ces mesures ont été plutôt limités, avec peu d'agriculteurs touchés. L'amélioration de l'inclusivité de ces mesures reste un défi.

L'histoire des mesures relatives au conseil dans la PAC est complexe. Cette complexité tient au fait que ces mesures sont inscrites dans différents règlements de la PAC, avec des interrelations changeantes selon les périodes. On peut distinguer trois périodes.

### **PAC 2007-2013**

La PAC de 2007 à 2013 a été la première à introduire la notion de «Système de conseil agricole» (SCA). Le SCA faisait alors partie du premier pilier de la PAC. Il était étroitement lié à l'introduction de l'écoconditionnalité des aides directes de la PAC. L'objectif du SCA était de garantir que tous les agriculteurs européens bénéficient de connaissances pertinentes pour se conformer aux normes de l'Union européenne: le respect des règlements et directives sur la santé animale et végétale, le bien-être des animaux et l'environnement, des normes sur les bonnes conditions agricoles et environnementales des terres. Cet objectif était considéré comme particulièrement important dans le contexte de l'élargissement de la PAC aux pays d'Europe Centrale et Orientale. En effet, des millions de nouvelles petites exploitations de ces pays devaient alors se conformer aux règlements de l'UE. En France, ce sont des réseaux d'organismes de conseil qui furent accrédités, à l'échelle régionale.

Le second pilier offrait quant à lui un financement potentiel pour les organisations de conseil accréditées au titre du règlement SCA. Cette mesure n'était pas obligatoire pour les États membres. Concrètement, les organisations accréditées dans le cadre du SCA pouvaient voir leurs activités (principalement des diagnostics au niveau de l'exploitation englobant tous les problèmes de conditionnalité) remboursées jusqu'à 2 000 € par agriculteur. De nombreux pays firent le choix de ne pas activer cette mesure ; la France en faisait partie.

Les mesures de conseil de la PAC 2007-2013 ont eu un impact limité au niveau des exploitations, avec au final peu de bénéficiaires (ADE, 2009). Le champ d'application de ces mesures a été jugé trop étroit et complexe et

des actions ont donc été prises dans le cadre de la PAC suivante (2014-2022) pour élargir le champ d'application et la nature du soutien aux conseillers.

### **PAC 2014-2022**

Durant cette deuxième période, le SCA visait toujours l'accréditation d'organisations de conseil dans le cadre d'un système officiel de conseil agricole toujours obligatoire pour les États membres. Son champ d'application a été étendu pour couvrir de nouveaux sujets tels que le verdissement, la directive-cadre sur l'eau et la lutte intégrée contre les ravageurs, ou encore la modernisation des exploitations agricoles.

Contrairement à la période précédente, les mesures de conseil du second pilier ont été découplées du SCA. Elles étaient toujours facultatives mais plus diversifiées dans leurs objectifs et leurs modalités. La mesure M2 des programmes de développement rural proposait trois types de soutien aux États membres: i) soutenir l'utilisation des conseils par les agriculteurs (M02.1), ii) faciliter la mise en place de nouveaux services de conseil (M02.2) et iii) former les conseillers (M02.3). La mesure M02.1 était basée sur des procédures strictes de passation de marchés publics pour les organisations de conseil.

### **PAC 2023-2027**

La future PAC prévoit des changements majeurs en ce qui concerne les mesures relatives au conseil. Tout d'abord, il n'y aura plus de référence à un «système de conseil agricole» officiel lié aux aides directes de la PAC. Il fera place à une vision beaucoup plus ouverte concernant les fournisseurs de conseil qui contribuent aux objectifs de développement durable de la PAC. Il y aura toutefois toujours des conditions à remplir pour les conseillers afin d'être intégrés dans la PAC. Mais ces conditions ne seront plus régies par des procédures de marché public. L'accent est désormais porté sur l'impartialité et l'indépendance des conseillers. L'objectif est d'éviter que le contenu du conseil financé par des fonds européens soit lié à des intérêts (vente de pesticides, d'engrais,

de machines agricoles, etc.) qui pourraient biaiser le contenu des connaissances échangées. Un deuxième changement est dans la plus grande autonomie qu'auront les États membres pour mettre en œuvre cette politique. Ils devront intégrer les mesures de conseil dans une approche stratégique plus large des systèmes d'innovation agricole, élaborée dans le cadre des « plans nationaux

stratégiques de la PAC ». En d'autres termes, les mesures de conseil doivent être intégrées dans des politiques d'innovation plus larges. Conformément au principe de subsidiarité, la manière de sélectionner, de financer et de soutenir les organisations de conseil contribuant à ces politiques publiques sera ensuite largement laissée aux États membres.

## Tirer les leçons des mesures de conseil de la PAC 2014-2022

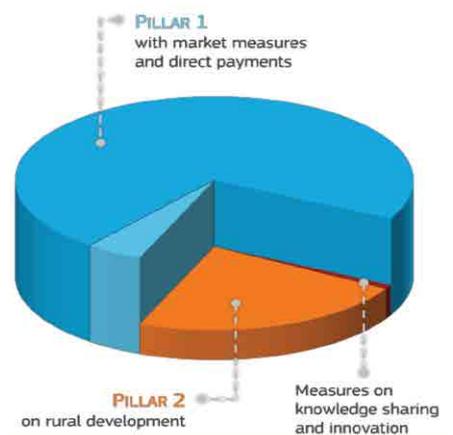
### Mesures de conseil dans la PAC (2014-2020): des dépenses marginales

Malgré l'importance croissante des instruments ciblant le conseil agricole, cette dépense demeure marginale dans le budget global de la PAC pour 2014-2020.

Les budgets prévisionnels des États membres montraient pourtant un intérêt accru pour les mesures du second pilier de la PAC portant sur le conseil (mesure M02), mais les budgets réellement éligibles dans les phases ultérieures furent beaucoup plus faibles. En fait, le montant éligible était même inférieur de 20 % par rapport à la période de la PAC précédente (2007-2013) et les dépenses réelles de la plupart des États membres ont été plus faibles encore. Cette situation serait principalement due à des contraintes administratives liées à l'application de procédures trop strictes et complexes en matière de marchés publics.

En France, quasiment aucune région n'a utilisé significativement cette ligne budgétaire de la PAC.

### Part du budget de la PAC consacrée aux mesures de partage de connaissance et d'innovation



Source : Beck et al. (2020)

### Effets contrastés sur l'étendue et les méthodes du conseil agricole

Le second pilier de la PAC était organisé selon différentes priorités : la compétitivité (P2), la chaîne alimentaire et la gestion des risques (P3), la gestion des écosystèmes (P4), l'efficacité des ressources et le climat (P5), et, enfin, l'inclusion sociale et le développement local (P6). Les États membres ont été invités à expliquer auxquelles de ces priorités ils rattachaient les mesures sur le conseil. La compétitivité était un objectif clé pour de nombreux pays (France, Espagne, Italie, Pologne, Hongrie, Roumanie, etc.); d'autres ont priorisé la gestion des écosystèmes (Portugal, Irlande, Belgique, Tchéquie, Grèce, etc.).

Il faut cependant noter des différences entre régions d'un même pays (par exemple en France, Allemagne, Italie). En outre, de nombreux pays ou régions considèrent que le soutien financier au conseil contribue à plusieurs priorités, mêlant la compétitivité à d'autres objectifs et adoptant donc une perspective globale du conseil agricole, du moins sur le papier.

La PAC n'a pas seulement eu des effets directs sur les agriculteurs, mais aussi des effets indirects sur la dimension « back office » du conseil agricole (Labarthe et Laurent 2013), grâce à l'amélioration des qualifications et des compétences des conseillers. Dans de

nombreux États membres, la PAC a été un moyen efficace de renforcer la formation des conseillers, avec une volonté d'aller au-delà des méthodes de formation traditionnelles, en

incluant par exemple les démonstrations à la ferme, les visites d'exploitations et les projets d'innovation interactifs.

## Qui a bénéficié des mesures de conseil ?

### Du côté de l'offre, une hétérogénéité croissante des profils des fournisseurs.

Par rapport à la première période de mise en œuvre du SCA, les fournisseurs de conseils accrédités étaient très diversifiés dans la plupart des pays, avec une part croissante d'organisations d'agriculteurs et un rôle moindre pour les acteurs publics. Cette situation peut être liée au pluralisme accru (voire à la fragmentation) des fournisseurs de conseils décrits et à une tendance longue à la privatisation de ces services.

L'hétérogénéité entre les pays masque un deuxième niveau de diversité : une pluralité que l'on retrouve chez les fournisseurs agréés au sein d'un pays donné.

### Du côté de la demande, moins d'agriculteurs touchés et un manque de débat sur les bénéficiaires cibles.

Malgré la réduction du budget global alloué par les États membres aux mesures de conseil de la PAC par rapport à la période précédente (2007-2013), le nombre d'agriculteurs bénéficiant de ces mesures a augmenté (334 000 fin 2018 contre 178 500 sur la période

précédente). Malgré ces progrès, des doutes légitimes peuvent être émis quant au caractère inclusif de ces mesures :

- le nombre total de bénéficiaires de la mesure M2.1 ne représentait encore qu'environ 5 % des agriculteurs pouvant prétendre à une aide de la PAC ;
- il existe très peu d'informations sur l'identité de ces bénéficiaires. Il n'y a pas de suivi systématique permettant de collecter des données pour les caractériser et les comparer à des données de recensement agricole ;
- au cours de la PAC 2007-2013, plusieurs États membres avaient identifié des groupes cibles, notamment les femmes, les jeunes agriculteurs, les agriculteurs à temps partiel, les agriculteurs les plus éloignés du conseil, etc. (ADE 2009). Ce ciblage est aujourd'hui moins développé.

En conséquence, il existe un risque que les mesures profitent principalement aux grandes exploitations ou aux agriculteurs déjà insérés dans les d'autres dispositifs d'aides européennes.

## Conclusions et recommandations

Les services de conseil agricole sont progressivement devenus un sujet important au sein de la PAC. L'évolution des mesures de conseil de la PAC a permis d'élargir la portée du conseil et de faire le lien avec l'innovation agricole et les questions de durabilité. Elles ont contribué à l'émergence de débats européens sur le soutien à la profession de conseiller agricole, notamment via la

formation. Toutefois, les services de conseils agricoles financés par l'Union européenne ne touchent qu'une faible partie des agriculteurs. En outre, il subsiste un manque de ciblage des politiques de conseil, ainsi qu'un manque de suivi des bénéficiaires actuels. La question de l'accès au conseil agricole reste donc une question importante. ■

## Pour aller plus loin

<https://www6.inrae.fr/agrilink/> : AgriLink est un projet financé par le programme européen Horizon 2020. Il vise à stimuler la transition vers une agriculture plus durable en améliorant la compréhension du rôle joué par les conseillers agricoles dans le renforcement des flux de connaissance, et le développement de l'innovation dans la grande diversité de fermes qui existent en Europe.

Knierim, A., Labarthe, P., Laurent, C., Prager, K., Kania, J., Madureira, L. and Ndah, T. H. (2017). Pluralism of agricultural advisory service providers – Facts and insights from Europe, *Journal of Rural Studies* 55, pp. 45-58.

# Des dispositifs CHANGER pour accompagner la transition agro-écologique : quelle plus-value ?

La transition agro-écologique implique des changements de pratiques dans les actes de production. La mise en œuvre de ces changements implique conséquemment de nouvelles méthodes d'accompagnement de la part des conseillers. Le projet CASDAR CHANGER a expérimenté et caractérisé les conditions de succès de la mise en œuvre de ces changements, lesquelles passent notamment par la « remise au centre » des agriculteurs et la réorganisation des structures de conseil autour de l'approche stratégique.

## La transition agro-écologique : des changements pour les agriculteurs mais aussi pour les conseillers

La transition agro-écologique est aujourd'hui la notion identifiée, et partagée au sein du système socio-technique agricole comme étant le moyen de répondre à différents enjeux de biens communs et aussi plus individuels, que l'on retrouve dans la Multi Performance, historiquement la durabilité au sens Rio de Janeiro 1992. Pour atteindre un niveau de performance suffisamment élevé sur différents critères de cette multi-performance, différents niveaux de modifications des pratiques agricoles sont possibles. Hill et Mc Rae ont ainsi proposé le cadre ESR, qui s'avère être très adapté pour réfléchir au comment de cette transition :

- ce qu'on appelle l'efficacité, c'est-à-dire une meilleure efficacité de l'usage des ressources en général, des intrants par exemple, apparaît très souvent insuffisante compte tenu du point de départ qui est aussi le point de développement des pratiques mises en application au cours du temps (de l'ordre de 40 à 50 ans) pour atteindre d'autres enjeux, moins étendus ;
- la substitution entre pratiques, ou entre ressources ou intrants est de fait égale-

**BERTRAND OMON**  
Chambre régionale d'agriculture  
de Normandie  
Service « agronomie – systèmes –  
métiers d'accompagnement »

ment très rarement suffisante, surtout dans le secteur des cultures assolées. Ainsi les plus « belles histoires » de substitutions de la lutte chimique contre un bio-agresseur se rencontrent quelquefois en culture pérennes. Mais il n'est pas possible de s'appuyer sur la multiplication de ces « belles histoires » de substitution ;

- le plus souvent, pour atteindre les résultats attendus sur différents enjeux, il est nécessaire de reconsidérer les pratiques agricoles dans leur dimension interactive, c'est-à-dire la dimension systémique. Le Système de Culture proposé par Sebillotte dans les années 1990 a été de nouveau mobilisé depuis 2005 et l'expertise Pesticides notamment, puis depuis 2008 et l'étude Écophyto R&D de 2010. En parallèle, le Réseau mixte technologique (RMT) « Systèmes de cultures innovants » (SdCi) à partir de 2007 faisant suite à un projet CASDAR, a développé des méthodes pour décrire et concevoir des systèmes de culture. Cela a participé avec la recherche à la réalisation des Guides Stéphy notamment. Ces guides se déclinent aujourd'hui

dans toutes les filières y compris pérennes, reprenant le concept de Système de Culture, ce qui n'était pas une probabilité si forte dix ans plus tôt. Des essais systèmes se sont également produits dans les différentes filières, par de nombreux acteurs de la R&D. Des travaux sur l'évaluation multicritères à l'échelle du système ont été menés en parallèle et complètent « la panoplie de l'approche système de culture » (Inra – RMT Erytage). Ainsi, mettre en œuvre une transition vers l'agro-écologie ne va donc pas de soi pour les agriculteurs et agricultrices, **mais accompagner ces derniers dans la transition ne va pas de soi non plus pour les conseillers et les organisations de conseil.** Les débats autour de l'évolution vers un conseil de transition (Blanchet et Dreyfus, 2013) ou un conseil, voire un accompagnement stratégique mobilisent les organisations agricoles comme les pouvoirs publics. Au niveau des conseillers eux-mêmes, il n'est pas toujours évident de savoir quoi faire face à la multiplicité d'enjeux à intégrer, qu'ils soient

exprimés à travers des projets soutenus par les pouvoirs publics ou développés par des agriculteurs. Cela s'avère d'autant moins évident que cette évolution s'inscrit dans un contexte où toutes les organisations de conseil se réorganisent et revoient les modes de financement des services qu'elles proposent aux agriculteurs.

Avec quinze ans de recul et de travaux de R&D, il est possible de dire que beaucoup de méthodes et d'avancées se sont produites et que leur disponibilité et leur usage devraient de ce fait permettre de bien « accompagner » plutôt que « conseiller » cette transition agro-écologique. Ces avancées sont en effet un socle important qu'il ne s'agit en aucun cas de sous-estimer, encore moins ignorer. Mais la question est plutôt de considérer si cela peut constituer un « équipement » possible, et suffisant pour les conseillers lorsqu'il s'agit de penser au développement des compétences pour conseiller sur la transition agro-écologique.

## Deux difficultés

### 1. Prouver que les nouvelles méthodes d'accompagnement sont plus efficaces.

L'usage de cet « équipement » n'est effectif que si la transition est bien le processus retenu par les destinataires du conseil que sont les agriculteurs, et par les autres acteurs du système socio-technique présent dans leur environnement socio-professionnel. Si ce n'est pas le cas, « l'équipement » antérieur n'est pas considéré comme étant défaillant, il vient de loin, et s'inscrit dans une culture collective ancienne et qui a fait ses preuves (la dimension interpersonnelle du métier pour les ergonomes). C'est une raison majeure aujourd'hui qui limite l'appétence vers ce nouvel équipement, tant que l'ancien équipement n'est pas considéré comme totalement devenu inadapté.

À l'inverse, on observe que l'intérêt grandit pour de nouvelles façons de faire dans les territoires dits « à enjeux » comme les AAC (aires d'alimentation de captage) par

exemple, même si là aussi la « résistance » envers des modifications plus fortes pour les différents acteurs reste souvent dominante : « Ce que nous conseillons convient. » Et, en effet, il apparaît de façon très récurrente qu'en tant que conseiller, se projeter vers l'accompagnement de systèmes agricoles plus fortement modifiés commence souvent par vivre une remise en cause de sa façon de faire actuelle, individuellement et collectivement. Lorsque l'activité d'un conseiller se trouve partagée entre des missions de conseil visant des enjeux parfois assez orthogonaux, la prise de conscience de l'intérêt, si ce n'est de la nécessité de s'y prendre autrement, passe souvent au moins par une phase de malaise voire de difficultés plus grandes. Cela conduit parfois à des départs de poste.

## 2. Prouver que l'accompagnement stratégique a une vraie valeur ajoutée, pour l'agriculteur mais aussi pour l'organisme de conseil.

### La clé: replacer l'agriculteur au centre

### CHANGER: l'approche la plus pertinente dans la durée

L'évolution du conseil et de son financement, et de la dimension concurrentielle, n'incite pas souvent les services de conseil à se montrer proactifs dans cette voie. Le conseil stratégique est assez à la mode et inspire de nombreux services, mais il est difficilement valorisable comme une nouvelle prestation, si les enjeux de l'activité agricole – prise individuellement puis collectivement notamment dans les territoires mais aussi globalement

Pour aller vers une modification des systèmes productifs, deux voies sont possibles (Le Gall, 2013, Cerf et Omon, 2018):

(i) celle qui, dans la lignée du schéma de R&D conçu depuis l'après-guerre ayant conduit à la diffusion des « bonnes pratiques », diffuserait demain des systèmes plus ou moins clés en main. Mais ce faisant, la responsabilité du changement serait encore pour une large part du côté de la prescription;

(ii) l'autre voie consiste à envisager la reconception des systèmes autour de l'agriculteur comme personnage central, décideur de la conception stratégique et de sa mise en œuvre.

Or, la différence entre ces deux voies, au-delà de l'agencement du système d'acteurs, est le niveau de l'intensité de changement et de sa vitesse. La seconde voie est constatée comme plus rapide, plus intense et plus pérenne par rapport aux changements attendus. Il y a donc un enjeu de taille à au moins développer cette seconde voie

Même dans l'hypothèse d'un « désir de conseiller autrement » dans les cas favorables évoqués, le constat est que « changer de façons de conseiller » représente un bouleversement important. Qui commence par une forme d'abandon, de lâcher prise qui ne doit donc pas être synonyme de reniement, encore moins de jugement de valeur négatif, mais d'abord d'une prise en compte

sur l'enjeu du réchauffement climatique par exemple – ne sont pas ré-interrogés dans les systèmes agricoles actuels. Par contre, on observe un intérêt pour cet autre « équipement » lorsqu'un groupe d'agriculteurs fait connaître son souhait d'emprunter une autre voie que la voie technico-économique dominante à laquelle il était considéré que tous appartenaient.

pour réaliser une transition agro-écologique efficace et pas trop lointaine. Et l'adoption de cette seconde voie modifie fortement à la fois les positions dans les relations entre acteurs mais aussi les situations de conseil à imaginer et à vivre. Il s'agit donc de ne pas opter pour cette voie sans en accepter les incidences sur l'activité de conseil. Le mot « **Accompagnement** » dans le cas de la transition agro-écologique est associé à cette voie. Ce qui n'est pas toujours considéré. Il ne doit pas devenir un simple élément de langage remplaçant un plus ancien, mais être associé à une voie identifiée pour laquelle il est de fait tout à fait adapté. C'est un mot porteur de beaucoup de sens, nous ne le développerons pas ici.

Mais reconsidérer la voie dans laquelle un conseiller et un service de conseil se positionnaient, se positionnent et se positionneront apparaît important dans le cas de la transition. Y compris s'il s'agit de suivre plusieurs voies.

d'une autre cible à atteindre, d'autres attendus qu'antérieurement auxquels répondre. Ce qui est objectivement beaucoup plus supportable pour se projeter. Il ne s'agit pas non plus seulement d'un « changement de posture », au sens de façon d'exercer un rôle dans la relation de conseil: « Hier expert demain animateur. » Cela reviendrait à dire que l'agronome n'a plus de rôle,

ce qui n'est pas le cas. Il a juste un rôle à tenir autrement. **De donner conseil à tenir conseil.** C'est pourquoi les formations sur la connaissance des processus psychosociaux du changement des personnes et sur les techniques d'animation, si elles peuvent contribuer au changement, ne sont pas un complément suffisant à celles de l'approche système de culture. Les travaux de l'ergonomie nous montrent, dans différents milieux professionnels, que le travail et son évolution se passent « en situation ». Ainsi, des tentatives « coup d'essai » ont pu être tentées sur la co-conception de système de culture. Lorsque cela n'est pas articulé avec d'autres moments mobilisant l'approche

système, au bénéfice d'un principe commun qui a été reconsidéré (ce vers quoi l'individu ou le collectif se dirige dans la durée), alors cela n'a pas grand effet. Or, les situations de conseil connaissent depuis quelques années une « extension » : les enjeux liés à l'activité agricole, s'ils ont toujours existé, ne sont pas nouveaux. Ils sont en tout cas le fait d'attentes sociétales, des territoires et des pouvoirs publics exprimés et renforcés. Les publics en interaction, du fait de ces enjeux étendus, sont eux-mêmes plus nombreux et plus divers. Les connaissances, et le rapport à la connaissance, y compris avec son domaine d'incertitudes, sont nécessairement modifiés.

## Un véritable processus d'apprentissage en situation

Qu'apporte alors la démarche CHANGER? Un processus d'apprentissage plus que de formation, permettant que les façons de faire soient modifiées en profondeur, dans et par les situations de travail. Cela vise alors, bien au-delà de l'adoption de nouvelles pratiques, le comment agir en situation. Cela n'évacue pas le bien fondé de connaissances sur une agronomie plus systémique, mais cela permet d'envisager le COMMENT MOBILISER cette agronomie revisitée dans un conseil. En quelque sorte de penser cette combinaison intime entre une agronomie revisitée et sa mobilisation en situation, à l'origine de « l'Agroconseil »<sup>1</sup>. Il ne s'agit alors plus de « donner conseil » (prescriptif) mais de « tenir conseil » (organiser l'échange sur les connaissances et incertitudes entre acteurs au service de systèmes agricoles

agro-écologiques où le décideur agriculteur est au centre). Le passage par l'analyse de situation par les conseillers eux-mêmes est déterminant : comme les agriculteurs, ce ne sont pas des « experts qui viennent les conseiller », mais eux-mêmes qui apprennent de leurs propres situations, les modifient, en inventent de nouvelles. L'ergonomie est présente indirectement dans les cadres d'analyse proposés par un usage entre pairs non experts. Et l'appui de ces sciences sociales se fait plutôt envers les animateurs des dispositifs d'échange. Il s'agit alors de concevoir des dispositifs d'échange là où ils sont pertinents. La façon de concevoir et de tenir de tels dispositifs dans la durée fait l'objet d'un livrable spécifique du projet CASDAR CHANGER. Et l'article de travaux et innovations présente l'ensemble également.

<sup>1</sup> Le guide Agroconseil est un *vademecum* pour échanger sur le métier de conseiller ou animateur en agronomie. Voir la rubrique « pour aller plus loin » en fin d'article.

## Les déterminants de la durabilité dans le temps de ces dispositifs

- Des espaces-temps dédiés à l'échange sur les situations de travail, à bien distinguer d'autres formats de travail en collectif visant d'autres objectifs (ex-réunion de service).
- Une inscription dans l'organisation de conseil, c'est-à-dire au-delà d'une autorisation à se rencontrer pour penser le travail en situation : en faire une modalité du développement des compétences

au sein du service, et de l'organisation employeuse. Ce qui passe aussi par l'implication du chef de service sur la façon dont il va s'appuyer sur le dispositif CHANGER dans sa propre activité d'appui à ses agents.

- Un groupe à la fois concerné par le besoin et l'envie de modifier sa façon de faire assez en profondeur. Un groupe qui adhère

aux principes sous-jacents d'un tel dispositif mais qui est indulgent vis-à-vis de la jeunesse du dispositif et de son animateur, dispositif qui mûrira en même temps que ses individus dans cette démarche.

- Un animateur identifié : à la fois légitime vis-à-vis des participants, il est l'un de leurs pairs ou connaît bien leur activité.

## Pour aller plus loin

CHANGER – Échanger entre conseillers sur les situations de travail pour accompagner les agriculteurs dans leurs transitions vers l'agro-écologie – Bertrand Omon, Marianne Cerf, Caroline Auricoste, Paul Olry, Marie-Sophie Petit, Sophie Duhamel. Innovations Agronomiques 71 (2019).

Productions du projet CHANGER sur la plateforme rdagri: [https://rd-agri.fr/detail/PROJET/casdar\\_projet\\_13aip065](https://rd-agri.fr/detail/PROJET/casdar_projet_13aip065)

Guide AGROSEIL: <https://www6.inrae.fr/systemesdecultureinnovants/Nos-Ressources-Productions/Demarches-Outils/Pour-accompagner-par-le-conseil>

# Piloter l'animation d'un collectif agricole : un métier nécessitant des compétences de haut niveau

À partir de l'exemple du réseau Cuma, cet article illustre le rôle central de l'animateur/conseiller dans la vie du collectif et met en avant les compétences nécessaires au regard de l'évolution des métiers et de l'agriculture. La mise en place d'une démarche de certification vise à répondre à ce besoin de montée en compétences et aux attentes des employeurs.

## L'animateur, un acteur clé de la dynamique des Cuma

Le sigle Cuma désigne une Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole, soit l'utilisation commune par des agriculteurs de tous moyens permettant de faciliter ou développer leur activité et améliorer les résultats de celle-ci. En effet, le coût élevé de la machinerie agricole rend difficile pour les petites exploitations de demeurer économiquement viables, de remplacer les machines et d'avoir accès aux nouvelles technologies agricoles. Ainsi, le fonctionnement en Cuma offre aux agriculteurs adhérents l'accès à un matériel spécialisé, récent et efficace, leur permettant de réduire leurs coûts et, le cas échéant, de diversifier leur production. La Cuma prévoit un cadre permettant de mutualiser l'achat et d'externaliser la gestion du matériel, ceci permet de bénéficier du progrès technique tout en partageant les risques.

Outre la réduction des charges de mécanisation, les fédérations régionales des Cuma sont engagées dans des contrats d'objectifs et de développement et ont ainsi pour mission le développement de nouveaux projets agricoles et ruraux (ateliers de trans-

**CRISTINA TOLENTINO**  
Responsable des ressources  
humaines, FNCuma

**HERVÉ BOSSUAT**  
Chef du service Développement-  
Projets, FNCuma

**QUENTIN DUPETIT**  
Chargé de mission Agro-écologie  
et Accompagnement stratégique,  
FNCuma

formation et point de vente collectifs, photovoltaïque, co-compostage, etc.) et assurent les missions d'information et de formation des salariés et adhérents.

L'animateur de Cuma accompagne la coopérative d'utilisation de matériel agricole dans son fonctionnement, il organise ses interventions auprès de collectifs d'agriculteurs, conseille les adhérents sur un territoire et y conduit des projets collectifs agricoles et ruraux dans une dynamique de réseau. En fonction de son niveau d'expertise sur un domaine d'intervention donné, l'animateur de Cuma peut endosser un rôle de référent lors d'un projet afin d'y apporter les connaissances nécessaires pour son développement. Le cas échéant, l'animateur de Cuma fait appel à des intervenants extérieurs et partenaires afin d'apporter les compétences techniques requises pour étayer les échanges et favoriser les prises de décisions. Ainsi, l'activité d'animation de Cuma est l'objet de problématiques et de tendances à souligner.

## L'accompagnement stratégique

L'animateur de Cuma intervient auprès des adhérents en leur apportant un conseil stratégique afin d'améliorer et d'accroître les résultats de leurs exploitations. Pour ce faire, une approche globale et systémique est nécessaire, la « performance » des exploitations dépendant de leur couplage avec leur environnement. La diversité des positionnements des organisations ainsi que des besoins des agriculteurs exigent une analyse fine de

cette complexité et une stratégie adaptée à la situation. Ce pilotage du changement désigne un accompagnement d'une multitude de subjectivités, c'est aussi donner du sens au changement contraint, aider à conduire le changement comme projet dans une logique de co-construction. Ce cheminement requiert méthode, rigueur et dispositions humaines d'ouverture (Gagneur *et al.*, 2019).

## Des relations multi-partenariales territorialisées

Les partenariats et les rapports de proximité géographiques font s'impliquer des acteurs clés interconnectant des réseaux professionnels et des réseaux socio-territoriaux. Le territoire devient une ressource mobilisée grâce aux acteurs et aux réseaux qui les relie. Les

coopératives s'apparentent à un bien partagé entre les usagers, les habitants et les entreprises du territoire. La Cuma en tant qu'acteur privilégié de ces relations multi-partenariales est ainsi le garant d'un vécu de proximité (G. Pierre et E. Bioteau, 2017).

## Une agro-écologie silencieuse

Les agriculteurs en Cuma développent des pratiques contribuant à l'amélioration agro-écologique de leur système productif. Selon une enquête menée auprès de 30 agriculteurs adhérents de Cuma (Lucas *et al.*, 2018), ces fonctionnements écologiques ne sont pas réalisés dans un objectif d'écologisation, mais en premier lieu pour gagner en autonomie. Cela signifie pour les producteurs enquêtés qu'est présente une volonté à la fois de réduire les dépendances vis-à-vis des marchés (surtout d'intrants) et de mieux maîtriser les conditions de réalisation de leur activité. De

fait, ces pratiques agro-écologiques ne sont que peu valorisées. De plus, celles-ci se trouvent limitées par le manque de ressources externes adaptées pour approfondir davantage l'amélioration agro-écologique des systèmes de production agricoles. Afin de favoriser ces pratiques agro-écologiques, l'enjeu pour l'animateur de Cuma est d'éclairer les agriculteurs quant aux leviers de changements possibles pour dépasser les difficultés rencontrées et d'ériger la coopérative en lieu de partage d'expérience entre pairs, permettant notamment la diffusion de nouvelles pratiques.

## Un métier nécessitant des compétences de haut niveau pour aborder les situations complexes

Les tendances identifiées ci-dessus résultent des évolutions que connaît l'agriculture au regard des attentes sociétales. Elles complexifient l'environnement de travail et représentent des axes de montée en compétences dans les différentes activités types liées au pilotage de l'animation d'un collectif agricole. En effet, la mise en œuvre d'un accompagnement stratégique nécessite de diagnostiquer la situation de la Cuma et des exploitations de ses adhérents. Il faut également être en mesure de détecter les projets susceptibles d'émerger au sein d'un collectif puis assurer leur suivi sous les aspects techniques, financiers, fonctionnement, gouvernance. Ces projets s'inscrivent nécessairement dans un territoire où interviennent d'autres acteurs, il faut promouvoir

le projet, faciliter les échanges et interactions avec ces autres acteurs, collaborer avec des experts et des partenaires institutionnels. Et pour rendre visibles les évolutions et la mise en œuvre de pratiques vertueuses au regard de la transition agro-écologique, il faut pouvoir évaluer les projets mis en œuvre et capitaliser les méthodes et outils dans la perspective d'une diffusion à grande échelle.

En guise d'exemple sur la base d'une étude menée sur 129 offres d'emploi postées entre avril 2020 et avril 2021 <sup>1</sup>, les tâches et missions les plus citées pour les métiers de l'animation de collectifs agricoles sont :

- concevoir les solutions technico-écono-

<sup>1</sup> Pôle Emploi et partenaires.

miques (reprise d'exploitation, reconversion, etc.), adaptées aux problématiques d'un site de production (environnement, pollutions, rendements...);

- concevoir un plan d'action de projet;
- déterminer des besoins en financement;
- identifier une anomalie de réaction ou développement d'une exploitation agricole;
- procéder à des études/expérimentations.

Il s'agit ainsi de mettre à disposition des personnes acteurs de l'animation des Cuma des outils et des méthodes afin de réaliser leur activité d'accompagnement.

Une analyse de la pyramide des âges fait ressortir que les animateurs « historiques »

sont en train de partir à la retraite. La plupart de ces animateurs en poste avaient une faible mobilité, ils construisaient ces compétences transversales « sur le tas » ou avec des formations continues clairsemées. Le tuilage avec les nouveaux salariés est rendu plus difficile du fait de ce flou sur ces compétences. Le turn-over observé – qui est aussi lié à ces problèmes d'intégration professionnelle – rend d'autant plus prégnant le besoin d'avoir une valorisation et définition plus précises de ces compétences d'animation de collectif afin que les employeurs accompagnent la montée en compétence des salariés.

## Mettre en adéquation la certification aux besoins en évolution des compétences des animateurs

En réponse aux besoins identifiés sur le marché du travail, la démarche de certification lancée par la FNCuma vise à développer les compétences liées à l'animation

de collectifs agricoles. Le tableau ci-dessous fait le parallèle entre les besoins identifiés et les compétences du référentiel :

Besoins identifiés*	Compétences du référentiel
Concevoir les solutions technico-économiques (reprise d'exploitation, reconversion... adaptées aux problématiques d'un site de production (environnement, pollutions, rendements...))	Participer à l'élaboration d'un plan stratégique de développement d'un collectif agricole Mettre en œuvre une veille informationnelle technologique et réglementaire
Valoriser les projets au sein d'un réseau agricole	Organiser des événements promouvant les projets de développement et les services auprès d'un collectif agricole et en émettant des propositions argumentées à l'écrit comme à l'oral, et en prenant en compte les éventuelles situations de handicap identifiées pour assurer la parfaite information des parties prenantes. Organiser la diffusion de l'information utile au développement du collectif agricole
Concevoir un plan d'action de projet Déterminer des besoins en financement Assurer le suivi des projets agricoles et ruraux des adhérents sous les aspects techniques, financiers, fonctionnement, gouvernance Identifier une anomalie de réaction ou développement d'une exploitation agricole	Gérer des projets et événements impliquant l'ensemble des acteurs du collectifs agricole Élaborer les indicateurs de suivi et de succès du projet et/ ou de l'événement

\* Pôle Emploi et partenaires

Sur la base d'une étude menée pour le compte de la FNCuma, une analyse des offres d'emploi a mis en exergue une majorité de recrutements à un niveau bac +2 (46,7 % parmi les 129 offres d'emploi analysées). Des interviews ont également été

menées auprès d'animateurs et de responsables intervenants au sein des Cuma. Les constats ont induit un positionnement de la certification de telle sorte qu'elle permette à des profils expérimentés et déjà en poste de monter en compétences. Ainsi, les titu-

lares d'un niveau bac +2/3 ont l'opportunité d'évoluer vers un niveau qu'ils n'ont pas encore, de compléter leurs compétences et de gagner en professionnalisation. D'autre part, la certification s'adresse à des profils ayant un niveau de qualification supé-

rieur mais ne maîtrisant pas l'intégralité de l'activité d'animation en Cuma (ingénieurs bac +5, etc.). La présente certification leur permet ainsi de se mettre à niveau dans le champ de l'animation de collectifs agricoles. ■

## Pour aller plus loin

CA. Gagneur, O. Thiery, 2019, « Condition de déploiement d'un accompagnement stratégique vers une agriculture à bas niveaux d'intrants », Ministère de l'Agriculture et de l'alimentation.

Geneviève Pierre et Emmanuel Bioteau, « L'ancrage territorial des coopératives de proximité en réponse à des besoins sociaux localisés. Études de cas dans l'Ouest français », *Norois* [En ligne], 242 | 2017, mis en ligne le 22 juin 2019, consulté le 15 juin 2022. URL: <http://journals.openedition.org/norois/6035>; DOI: <https://doi.org/10.4000/norois.6035>

Véronique Lucas, Pierre Gasselin, 2018, « Une agro-écologie silencieuse: Ombres et lumières dans le champ professionnel agricole français », Communication aux 12<sup>es</sup> Journées de Recherche en Sciences Sociales INRA-SFER-CIRAD, 13-14-décembre, Oniris Nantes, 20 p.

Véronique Lucas et Pierre Gasselin, « Gagner en autonomie grâce à la Cuma. Expériences d'éleveurs laitiers français à l'ère de la dérégulation et de l'agro-écologie », *Économie rurale* [En ligne], 364 | Avril-juin 2018, mis en ligne le 14 juin 2020, consulté le 15 juin 2022. URL: <http://journals.openedition.org/economierurale/5554>; DOI: <https://doi.org/10.4000/economierurale.5554>

# Les caves-coopératives dans le processus de numérisation de l'agriculture

Pour l'ensemble des responsables et adhérents des caves coopératives étudiées, le développement du numérique s'accélère. L'enjeu est de conserver par la formation et le conseil une maîtrise minimale sur ce processus et de mieux coordonner à l'échelle de la coopérative les différents domaines de ce développement, à la fois au vignoble, dans la gestion des vendanges, pour gérer la traçabilité et pour la communication interne et externe. Pour autant, ce développement est source de tensions concernant le modèle économique, la place des adhérents et l'organisation du travail car le numérique n'est pas toujours synonyme de gain de temps.

**ELÉONORE SCHNEBELIN**  
Doctorante INRAE / DigitAg UMR  
Innovation / UMR AGIR

**JEAN-MARC TOUZARD**  
INRAE, Directeur UMR Innovation

## Introduction

L'agriculture est aujourd'hui marquée par le développement du numérique avec de nombreux débats sur les avantages, inconvénients, risques et opportunités de ces innovations. Les coopératives agricoles participent à ce processus en accompagnant l'utilisation d'outils numériques chez leurs adhérents ou en intégrant ces technologies dans les activités de collecte, transformation ou commercialisation. Mais quel est le rôle exact des coopératives dans ce processus? Comment gèrent-elles les changements ou tensions induits par ces technologies, notamment dans leurs liens aux adhérents? Ces questions ont été soulevées dans le cadre d'un travail de thèse sur les liens entre le développement du numérique et les enjeux environnementaux de l'agriculture <sup>1</sup>, à travers une série d'enquêtes réalisées auprès d'organisations agricoles,

d'agriculteurs céréaliers et de viticulteurs <sup>2</sup>. Nous voulons ici approfondir cette question pour les coopératives viticoles, confrontées à des enjeux d'innovation et de communication sur des marchés de qualité, où environnement, lien au terroir et traçabilité sont prégnants. L'article se focalise sur les caves coopératives d'Occitanie, dont 8 ont été enquêtées de manière approfondie en 2020 (40 entretiens avec salariés et adhérents), en choisissant des situations représentatives de leur diversité de taille, de localisation et d'orientation productive (vins AOP ou IGP, Bio ou conventionnels). Nous présentons les domaines du numérique dans lesquels les caves coopératives s'engagent, le type d'actions qu'elles mettent en place et le rôle qu'elles jouent dans la numérisation de l'activité, en précisant les problématiques auxquelles elles font face.

<sup>1</sup> E. Schnebelin (thèse en cours), Le développement du numérique dans les différentes trajectoires d'écologisation de l'agriculture, DigitAg, INRAE, Institut Agro, Montpellier.

<sup>2</sup> E. Schnebelin, P. Labarthe, J.-M. Touzard (2021). How digitalisation interacts with ecologisation? Perspectives from actors of the French Agricultural Innovation System. *Journal of Rural Studies*, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0743016717300396?via%3Dihub>

## Les domaines de numérisation des activités dans les caves coopératives

### 1. Gestion du vignoble

À l'échelle des caves coopératives et de leurs adhérents, quatre domaines de numérisation ont été identifiés, avec des niveaux différents de développement.

Ce domaine correspond au développement du numérique utilisé à l'échelle des pratiques viticoles et de la production de raisin des adhérents. Les technologies numériques incluent les services météo, le recours (encore limité) à des OAD (Outils d'aide à la décision) pour les traitements (prédiction des risques maladie), la gestion de l'irrigation, ou encore la robotique (encore à l'état de prototype). Les OAD correspondent à l'utilisation de données, modèles,

applications web ou smartphone, pour prédire des situations (risque maladie, risques ravageurs, stress hydrique, besoins en fertilisation, etc.) et aider à prendre des décisions agronomiques. Ces OAD peuvent être directement fournis par un prestataire de stations météo ou de sondes, des instituts techniques (IFV), des entreprises de l'agrochimie ou encore des coopératives d'approvisionnement en intrants.

### 2. Organisation des vendanges et sélection parcellaire

L'organisation des vendanges est un autre domaine de développement du numérique dans les caves coopératives, avec des enjeux et outils spécifiques. Des services de télédétection parcellaire ont, par exemple, été développés afin d'estimer la vigueur des vignes sur les parcelles et le niveau de maturité des raisins, permettant de sélectionner les parcelles à l'échelle de la coopérative et de déterminer les dates de vendange. Des outils logistiques numériques sont aussi

utilisés pour planifier les vendanges et s'organiser avec les adhérents, gérer les apports de raisin au quai et les premières étapes de vinification, plus complexes à organiser avec l'élargissement des gammes de vin. Les outils d'organisation des vendanges et de sélection parcellaire visent avant tout à faciliter le travail des salariés de la coopérative lors de ce moment intensif en travail et stratégique pour élaborer des vins de qualité.

### 3. Gestion de la traçabilité

Le numérique est également utilisé pour gérer la traçabilité des flux qui concourent à la production et commercialisation du vin de la coopérative. Cette collecte et organisation de l'information est utilisée pour garantir le respect de cahiers des charges (notamment HVE) ou de contrats vrac (négoce export ou marques). Elle fait plus largement le lien entre d'une part, la structure de vinification et commercialisation et, d'autre part, les

adhérents (gestion des comptes adhérents), mais aussi les autres parties prenantes de l'organisation : fournisseurs, acheteurs, ODG (Organismes de défense et de gestion) et administration (gestion des achats et comptes clients, suivi des stocks et signes officiels de qualité). Les caves coopératives sont ainsi engagées dans la mise en œuvre d'une traçabilité numérique sur l'ensemble des flux de matières et flux économiques.

### 4. Communication interne/externe

Enfin, le numérique se développe fortement pour la communication interne et externe de la coopérative. En interne, il s'agit surtout d'informer et partager des connaissances sur les techniques viticoles, la logistique, la réglementation, la vie interne de la coopérative avec des moments clés comme la période de vendange. Les supports sont variables : groupe WhatsApp, SMS, Intranet, Email, visioconférence. Certains de ces outils

ne sont pas encore généralisés (y compris pour l'organisation des conseils d'administration par exemple) mais ils deviennent essentiels pour coordonner les relations aux adhérents, les activités de vinification ou commerciales, et la gestion de la coopérative, surtout lorsque celle-ci est implantée sur plusieurs sites. La communication externe s'organise autour des réseaux de fournisseurs et de clients, mais elle s'étend

aussi de plus en plus vers les consommateurs via des sites web et réseaux sociaux. Le développement du numérique dans ces quatre domaines est vu par les dirigeants et adhérents des coopératives comme une réponse à la complexification administrative et logistique. Ce processus est accentué par la segmentation accrue de la gamme des vins, les réglementations environnementales, les normes privées et les contraintes à l'export, et plus généralement des marchés plus

exigeants sur la traçabilité. Il répond aussi à des besoins logistiques liés à l'extension spatiale des caves coopératives, devenues souvent multi-sites. En outre, les technologies numériques permettent de répondre à de nouveaux enjeux de conseil, qui se renouvellent avec le changement climatique, l'engagement environnemental ou l'évolution réglementaire, ou dont l'offre «classique» se restreint aussi dans certaines régions.

## Une diversification des rôles et positionnements de la coopérative

### Un rôle d'intermédiaire, de mutualisation et de formation pour les adhérents

Dans ces quatre domaines de numérisation des activités viti-vinicoles, les coopératives ont engagé des actions qui leur permettent de réaffirmer, avec plus ou moins d'intensité et d'autonomie, plusieurs fonctions importantes.

Les outils numériques pour le vignoble sont généralement proposés, testés ou même achetés par la coopérative pour ses adhérents. La coopérative joue alors un rôle d'intermédiaire entre les fournisseurs de technologies et les adhérents, avec une implication plus ou moins importante, qui, selon nos enquêtes, tend à se renforcer. Elle peut ainsi exercer une veille technologique, favoriser le partage d'information sur les options existantes et la mise en relation. Elle peut également intervenir directement dans des investissements liés, et revendre le service aux adhérents ou prendre plus directement en charge le coût de ces investissements. Par exemple, des stations météo connectées ont été achetées par plusieurs coopératives et installées sur ses terrains. Ces stations captent des données météo (pluviométrie, hygrométrie, vitesse du vent, etc.) qui remontent dans une application commune et peuvent servir aux viticulteurs et techniciens de la coopérative. Au-delà d'un investissement collectif, la coopérative devient ainsi une échelle de collecte et de rassemblement de données, pour une information et un conseil qui vise à intégrer des données sur le contexte local. Les données peuvent être utilisées directement ou intégrées dans des outils d'aide à la décision, impliquant généralement une collecte, analyse, utilisation de l'information à l'échelle du fournisseur. Plusieurs coopératives utilisent ainsi des sondes qui

fournissent des données sur l'état hydrique du vignoble et alimentent des OAD diffusés à l'échelle nationale. Ces OAD répondent à un besoin de repositionnement des caves coopératives dans le conseil agricole. En effet, du fait de la séparation vente/conseil qui limite le conseil par les structures d'approvisionnement en intrants, de la mise en place des certifications (qui nécessitent des accompagnements techniques ainsi que des audits internes), et parfois aussi du fait de la «pénurie» de techniciens dans d'autres structures, certaines caves coopératives cherchent à se doter de nouvelles compétences en conseil technique.

La coopérative peut aussi jouer un rôle essentiel dans le conseil et l'accompagnement des adhérents, qui ne sont pas forcément formés pour ces technologies. Des séquences de «formation», des rencontres ou visites chez certains adhérents sont ainsi organisées selon les besoins et compétences déjà acquises par les techniciens de la coopérative ou par certains adhérents eux-mêmes. Dans certains cas, il s'agit clairement d'une «démonstration» suscitée par un fournisseur ou un partenaire de la cave coopérative, mais parfois c'est aussi la volonté de faire un point plus général «en interne» pour prendre plus de recul au regard de ces sollicitations externes. La coopérative peut aussi être plus formellement le lieu de tests ou d'expérimentations

de nouvelles technologies numériques. Des coopératives veulent tester par exemple des OAD mais font face à des difficultés dans leur capacité d'évaluation de ces technologies. Des caves coopératives testent aussi des prototypes de technologies telles que les robots de désherbage ou des robots de taille. À cette étape, elles travaillent directe-

ment avec les concepteurs des technologies : entreprises privées, institut technique ou de recherche. Plusieurs ont aussi intégré le *living lab* Occitanum qui, au-delà d'un espace partagé d'expérimentation de l'usage du numérique en Occitanie, offre des perspectives de collaborations et d'image innovantes que soulignent plusieurs directeurs de coopératives.

### **Un nouveau rôle de communication et d'affirmation d'une identité professionnelle**

Les outils de communication numérique sont utilisés par l'ensemble des coopératives, à la fois dans l'organisation interne et dans la communication externe. Pour la communication interne, les coopératives qui se limitent à des alertes ou échanges ponctuels *via* SMS, e-mail ou WhatsApp voient le risque de se faire « marginalisées » dans les flux d'information et conseil, au profit d'autres réseaux et organisations, utilisées (ou non) par différents groupes d'adhérents. Le renforcement des liens et des contenus apparaît alors non seulement comme la réponse à un besoin technique d'échanges d'information, mais aussi comme une condition pour maintenir et renouveler l'organisation, renforcer l'appartenance des viticulteurs à leur organisation, marquer son identité dans un monde plus virtuel. Comme dans d'autres entreprises, la période de confinement de 2020 a accéléré cette évolution, avec des risques de « fracture numérique interne » auxquels étaient sensibles les directeurs enquêtés.

Pour la communication externe, les caves coopératives ont quasiment toutes investi le numérique, à la fois *via* les sites Internet et

les réseaux sociaux. Elles sont pour cela à la fois poussées par les demandes d'information et d'achat des consommateurs sur les vins, portées par la volonté d'affichage des viticulteurs, notamment les plus jeunes, et appuyées par de nombreux prestataires de services. Avant tout externalisé au début, ce travail de construction d'une communication externe est de plus en plus réalisé en collaboration avec les adhérents, notamment sur les réseaux sociaux, en y intégrant leurs photos, leurs témoignages, etc. Plusieurs coopératives enquêtées sont très actives sur ce plan en présentant des vidéos personnalisées faites avec leurs adhérents. Cette communication est aussi demandée par les viticulteurs qui font face à des critiques sociales et notamment des difficultés avec le voisinage. À travers le numérique, c'est aussi l'identité professionnelle des viticulteurs en coopératives qui se joue, dans un secteur où la communication et promotion des vins, des producteurs et de leurs entreprises (domaines, coopératives) est au cœur de la création de valeur.

### **Une opportunité pour réaffirmer un rôle de coordination technique**

Au-delà d'un (nouveau) rôle d'intermédiaire ou de communication induit (subi ou construit) à travers le développement du numérique, les caves coopératives peuvent aussi réaffirmer dans ce processus un rôle de coordination technique. La traçabilité au sein de la cave coopérative s'étend et se complexifie, appelant à combiner différents logiciels de traçabilité : pour les vignes, pour la partie cave, auxquels se rajoutent parfois des modules spécifiques ou des logiciels propres à certaines certifications spécifiques (VDD, HVE). Les coopératives font alors face

à des problèmes de compatibilité entre logiciels, de simplification de procédures, d'intégration de l'information pour leur propre pilotage stratégique, et là aussi de formation des salariés et adhérents.

La mise en place par la coopérative de ces nouveaux systèmes d'information, avec souvent des appuis externes, appelle en effet à un accompagnement des viticulteurs vers l'utilisation de ces logiciels, à travers leur formation, voire la prise en charge directe d'actions pour les adhérents qui n'ont pas les compétences. Plusieurs coopératives

ont pris intégralement en charge le coût de ces logiciels afin que le collectif finance ceux «qui avancent le plus», d'autres ont proposé des formations favorisant l'accès au numérique pour éviter des exclusions trop marquées. Cet accompagnement est d'autant plus nécessaire que, d'après les dirigeants interrogés, les viticulteurs sont souvent découragés face aux difficultés, aux contraintes et aux modifications de leur métier, liées à la croissance du nombre de démarches en ligne ces dernières années. Les caves coopératives témoignent toutes que ce coût est élevé pour leur structure,

avec souvent un sociétariat marqué par des adhérents âgés et peu ou pas formés aux usages du numérique, même si un nombre croissant de membres, souvent liés au conseil d'administration, est activement engagé dans la «transition numérique». Certaines coopératives ont bénéficié d'aides européennes pour s'équiper ou d'aides à la formation, mais l'enjeu majeur est de développer au niveau des salariés et d'adhérents un réseau de compétences permettant de soutenir ce nouveau rôle de coordination technique, incluant les outils numériques.

## Tensions et perspectives

Les entretiens avec les directeurs ou salariés des coopératives et avec les viticulteurs adhérents font alors ressortir une série de tensions qu'il faut gérer dans ce développement du numérique.

### Quel modèle économique ?

Une première tension concerne le modèle économique lié au développement du numérique.

Premièrement, pour une technologie numérique à destination des adhérents, la coopérative, avec son rôle «d'intermédiaire», peut opter pour la transmission aux adhérents d'une offre commerciale (avantageuse) ou choisir de prendre en charge collectivement l'investissement ou le coût d'un service. La première option peut limiter l'usage de ces technologies par les viticulteurs et en exclure certains, mais elle leur laisse plus le choix entre investir ou non dans la technologie concernée. L'investissement collectif peut à l'inverse permettre un plus large accès à ces technologies dans un secteur et des territoires où les exploitations viticoles sont relativement petites. Des options mixtes sont aussi envisagées, la coopérative assurant un service minimum ou stratégique (traitements par exemple) pour tous, laissant la possibilité

de services payant plus élaborés ou moins stratégiques.

Deuxièmement, pour de nombreuses technologies, la coopérative doit arbitrer entre un développement en interne ou le recours à une prestation externe. La première option offre une meilleure maîtrise et peut limiter le coût ou la dépendance à des organisations extérieures, mais elle suppose des compétences spécifiques et du temps disponible. La seconde a le mérite d'une mise en œuvre souvent plus rapide, rassurante, adaptée aux actualisations technologiques, mais elle est aussi associée dans presque tous les entretiens à un risque de dépendance et «d'appropriation d'informations» ou de coûts plus élevés. Plusieurs coopératives choisissent de recourir à des technologies de manière ponctuelle afin de limiter les investissements (par exemple utiliser un service de télédétection seulement une année de temps en temps plutôt que tous les ans).

### Quelle place pour les viticulteurs et viticultrices ?

Une autre tension concerne la place des adhérents dans ce processus.

Premièrement, la coopérative doit articuler des besoins et exigences différentes des viticulteurs. Certains sont très demandeurs d'OAD ou de nouveaux outils de communication, alors que d'autres cherchent au

contraire à s'écarter du numérique, qu'ils jugent difficile à utiliser ou simplement trop présent à leur goût. La coopérative doit alors trouver un équilibre pour accompagner les viticulteurs qui expriment des besoins, veulent se former ou même expérimenter de nouveaux outils numériques... tout en

évitant d'imposer un changement de métier non voulu par d'autres. La coopérative se retrouve de fait à la croisée de positions, attentes et usages contrastés des viticulteurs adhérents mais aussi de ses salariés ou partenaires commerciaux.

Deuxièmement, la coopérative apparaît comme un intermédiaire pertinent pour associer les technologies numériques avec les connaissances et les pratiques des viticulteurs. Ces technologies sont construites de manières génériques et n'incluent pas les pratiques et savoirs locaux. De ce fait,

elles peuvent ne pas être considérées comme pertinentes par les viticulteurs. La coopérative peut proposer certains outils comme un support à la discussion plutôt que comme une source directe de recommandations. Les informations fournies par l'outil viennent alors compléter les connaissances des techniciens et des viticulteurs, et être mieux adaptées aux situations locales et aux objectifs de chacun (selon les risques acceptés ou non par exemple). Le numérique devient alors un outil d'apprentissage collectif.

Le développement du numérique est souvent aussi présenté comme un moyen de gagner du temps ou d'améliorer l'organisation du travail, par une meilleure gestion de l'information ou les liens à des processus automatisés (sans parler des mécanismes de guidage ou des robots peu développés en viticulture en Occitanie). Mais les viticulteurs et salariés des coopératives enquêtées soulignent au contraire, pour certains outils numériques, du temps de travail supplémentaire, souvent sous-estimé. Premièrement, le

travail lié à la mise en œuvre de l'outil vient parfois s'ajouter plutôt que se substituer à des tâches existantes. Par exemple, la traçabilité numérique des pratiques viticoles est parfois faite dans un second temps, après une traçabilité réalisée sur papier. Deuxièmement, s'ajoute du temps de travail, parfois non anticipé, pour la formation et l'accompagnement, la gestion de la maintenance ou encore l'alimentation régulière en contenu pour les outils de communication.

des choix entre différentes technologies disponibles, dont les évaluations sont limitées, à l'échelle de la coopérative, mais aussi souvent dans les supports techniques existants, pas toujours neutres ou manquant de recul (conseillers, presse professionnelle, etc.). Le besoin de mutualiser les connaissances disponibles pour évaluer ces outils ressort comme une priorité, à développer à d'autres échelles que la coopérative (chambres d'agriculture et instituts techniques, fédérations de coopératives ou médias professionnels, etc.) et dans des échanges entre dirigeants ou adhérents de différentes coopératives.

Pour l'ensemble des responsables et adhérents des caves coopératives étudiées, le développement du numérique est en cours et semble même s'accélérer. L'enjeu est de conserver par la formation et le conseil une maîtrise minimale sur ce processus et de mieux coordonner à l'échelle de la coopérative les différents domaines de ce développement, à la fois au vignoble, dans la gestion des vendanges, pour gérer la traçabilité et pour la communication interne et externe. Il s'agit d'avoir une stratégie numé-

## Quelles implications pour le travail ?

## Quelle pertinence et mise en compatibilité ?

## Conclusion

rique, au regard d'une stratégie plus globale de la coopérative face aux évolutions des marchés, des questions de durabilité, des réglementations, des structures d'exploitations, des besoins et modes de vie des viticulteurs... Le levier numérique n'est qu'un levier parmi d'autres et doit être pensé en

combinaison avec les autres leviers d'action et avec les objectifs des caves coopératives : satisfaire les aspirations et besoins économiques et sociaux des viticulteurs adhérents, en développant de manière démocratique des outils collectifs de production et des connaissances partagées. ■

## Accompagner les viticulteurs dans une certification collective HVE



**Juliette Villain**  
Chargée de mission  
agroenvironnement

### LES VIGNERONS DU PAYS D'ENSÉRUNE (34)

En moyenne 220 000 hl et 3 000 ha  
500 coopérateurs, dont une  
cinquantaine de jeunes

Vins de cépage IGP Oc, IGP Coteaux  
d'Ensérune, et des AOP Languedoc  
et Saint Chinian.

Commercialisation via l'union de  
coopératives Foncalieu

2 caveaux de ventes Nissans-lez-  
Ensérunes et Cazouls-les-Béziers.

Nous accompagnons fortement la démarche HVE (Haute valeur environnementale) au sein de notre cave coopérative. Les démarches agro-environnementales ont commencé chez nous, dans les années 2000. La certification HVE a été initiée en 2019 après 2 ans d'étude des différents labels et études de marché pour réellement se lancer dans la certification la plus adaptée à nos besoins.

En 2019, 13 exploitations ont été certifiées HVE, 150 ha représentés, majoritairement de grosses exploitations pour montrer la voie. Mon poste existait déjà sur des démarches MAEC, à chaque fois dans des missions agro-environnement et, peu à peu, mon poste est passé à 100 % sur de l'accompagnement HVE. C'est la continuité des actions mises en place jusqu'ici qui nous ont amenés assez naturellement à se pencher sur la certification HVE, quand même très globale, avec les quatre piliers qu'elle intègre. Tout le travail qui a été fait depuis les années 2000 a amené à rendre possible cette certification. Nous sommes maintenant deux personnes à temps plein sur l'accompagnement HVE. Un poste a été créé récemment et le mien a évolué petit à petit au fur et à mesure des années.

Nous avons 200 coopérateurs engagés dans la certification et 2 400 ha certifiés HVE, c'était donc nécessaire d'avoir quelqu'un en renfort. Presque 80 % du vignoble est dans une démarche environnementale : 300 ha en agriculture biologique, 85 % des exploitations engagées et certifiées soit en HVE soit en agriculture biologique.

À la cave, nous avons mis en place un système de certification collective en HVE. La cave prend en charge une grande partie des démarches de certification des exploitants. Nous nous occupons de tout le suivi individuel des exploitants, de la mise en commun des données du collectif, du suivi des rappels, de la validation des audits, des audits internes, etc. C'est propre à notre cave, s'ils l'avaient fait en individuel, chacun aurait dû faire un audit pour sa propre exploitation. C'est un poids conséquent pour le vigneron, en temps, et financièrement. La mutualisation des moyens les aide beaucoup. Nous faisons en effet environ 200 audits tous les ans pour vérifier le respect du cahier des charges de nos exploitations. L'accompagnement dans le changement et le soutien dans les efforts sont très importants au sein de notre cave.

Nos 200 coopérateurs sont tous formés au logiciel HVE : cela implique des formations, beaucoup de suivis et d'encouragements, de relances et d'accompagnement. Tout cela s'inscrit dans une temporalité plus grande des pratiques, d'amélioration continue, que ce soit à la cave ou à l'échelle de l'exploitation et ouvre des possibilités plus larges vers d'autres labels comme Terra Vitis ou le label bio en tremplin.

Nous avons également une approche Jeunes Vignerons Coopérateurs intéressante. Un groupe jeunes est mis en place au sein de notre cave, dès leur entrée des aides à l'installation sont apportées. Nous essayons de les mobi-

liser au maximum dans la cave en les faisant participer aux évènements de dégustation, en leur proposant du travail en cave, en les aidant à s'agrandir, à se regrouper, etc. Pour intégrer le groupe jeunes, il faut obligatoirement qu'ils soient HVE donc tous les nouveaux installés qui rentrent dans la cave coopérative, de fait deviennent HVE. Nous mettons un réel point d'honneur sur ces jeunes, en effet c'est l'avenir de la cave qui est engagé.

Nous avons eu aussi un projet financé par l'Agence de l'eau. Mon poste était financé par la subvention Europe via la région de l'Agence de l'eau. Notre première subvention de trois ans s'est arrêtée l'année dernière, elle se portait sur la mise en place de la certification avec l'objectif de limiter les intrants, limiter les apports d'eau, de préserver la ressource en eau en mettant en place des haies, des bandes tampons, etc., et également d'apporter un aspect plus qualitatif à nos vins en pilotant plus précisément les différents apports possibles pour la vigne. Ce projet nous a permis d'avoir les 2 400 ha certifiés HVE.

Actuellement, nous réitérons un deuxième projet autour du développement durable cette fois-ci qui est prévu pour accompagner les 300 coopérateurs pas encore certifiés et qui ne souhaitent pas l'être, pour diverses raisons (retraités, multi-actifs, coopérateurs de 1 ou 2 ha qui représentent beaucoup de surfaces cumulées...). Nous allons nous concentrer un peu plus sur eux en essayant de trouver des solutions adaptées à leurs exploitations, aux financements qu'ils ont et à leurs moyens en termes de main-d'œuvre et de temps pour les accompagner dans leur mission phytosanitaire, fertilisation ou encore diminution/pilotage de l'irrigation. •



## HVE, dispositif vertueux pour progresser



**Magalie Marti**  
Technicienne vignoble

### **HAMEAU DES VIGNERONS DE CARCÈS (83)**

Activités : Vins AOP Côtes de  
Provence et huile d'olive

110 adhérents

550 ha de vignes

<https://www.hameaudecarces.com/>

Nous communiquons de plus en plus sur la HVE auprès de nos coopérateurs, en essayant de les inciter à entrer dans le processus. Néanmoins, nous n'avons pas fixé de cahier des charges, car cela reste une démarche individuelle à chaque exploitation dans le cadre général imposé par l'État. La cave accompagne dans son intégralité le montage du dossier HVE pour les coopérateurs intéressés. Nous faisons le point avec nos coopérateurs et les conseillons pour être en conformité, que ce soit au niveau de leur cahier de culture, le rappel des contrôles techniques à faire, leur renouvellement de certiphyto, etc. De plus, nous les incitons à faire les formations HVE. Notre travail est principalement de les accompagner en vérifiant leur prévisionnel de cahier de culture en amont des traitements pour éviter les erreurs, réaliser les cartographies avec leurs IAE (Infrastructures agro-écologiques) et légendes...

Au sein de la cave, ceux qui ne sont pas HVE peuvent être bloquants mais nous constatons de plus en plus de demandes pour se faire certifier HVE, de ce fait nous essayons de produire de plus en plus de cuvées HVE, et de mettre en place des actions pour les inciter davantage ; comme par exemple envisager des paiements différenciés. Cela permettrait de valoriser ceux qui se sont impliqués, qui font l'effort de se mettre en conformité, qui se mettent à jour, et qui ont envie de poursuivre leur démarche par la suite.

Au total, nous avons 110 coopérateurs à la cave parmi lesquels 42 sont certifiés HVE et 23 sont en cours d'audit et devraient être certifiés cette année. En volume, près de 80 % de la cave est certifiée HVE. Le restant étant de toutes petites exploitations, avec très souvent des personnes âgées qui se font souvent aider pour divers travaux agricoles par d'autres exploitants, ce sont donc des cas un peu plus compliqués au niveau accompagnement et validation par des Organismes certificateurs (OC).

En tant que technicienne je ne suis pas spécialisée sur le dispositif HVE et pas seulement attirée à cela, mais j'ai appris petit à petit, dès mon arrivée à la cave depuis près de trois ans. Je m'appuie énormément sur les collègues des chambres d'agriculture qui sont des véritables prestataires et qui m'aident beaucoup pour valider les dossiers.

La cave finance l'ensemble des dossiers de A à Z. Les coopérateurs réalisent les audits « initiaux » (1<sup>re</sup> année) et de « renouvellement » (3<sup>e</sup> année) avec la chambre d'agriculture 83. Ils sont par la suite contrôlés et validés par l'OC AVPI. La 2<sup>e</sup> année, l'audit de « suivi », qui était également réalisé par l'OC de la chambre d'agriculture 83, sera désormais réalisé par moi-même et contrôlé et validé par l'AVPI. C'est un engagement supplémentaire de notre cave dans le dispositif qui marque ainsi son implication dans la démarche. •

# Séparation de la vente et du conseil en produits phytosanitaires : quelles perspectives d'évolutions dans les modèles d'affaires de la distribution agricole ?

**MARYLINE FILIPPI**  
Chercheuse associée INRAE  
AgroParisTech  
Professeure d'économie /  
Professor of Economics  
Bordeaux Sciences Agro –  
Université de Bordeaux

**PERRINE LEROY**  
AFNOR

La loi EGalim sur la séparation des activités de vente et de conseil des produits phytosanitaires devrait avoir de profondes conséquences sur la distribution agricole française. Une étude prospective réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la diversité des entreprises et des entretiens à dire d'experts révèle l'existence de quatre modèles d'affaires avec des capacités d'adaptation, des sources de création de valeur et des leviers d'action distincts. La résilience des entreprises semble s'améliorer grâce à l'ancrage territorial et l'intégration au sein des filières.

## Introduction

La séparation des activités de vente et de conseil en produits phytosanitaires, issue de la loi EGalim promulguée le 1<sup>er</sup> novembre 2018, poursuit l'ambition du gouvernement de réduire l'utilisation de produits phytosanitaires de 50 % d'ici à 2025 (Alim'agri, 2019a). Cette séparation est de nature à provoquer un choc externe pour les entreprises, qui se voient contraintes à une réorganisation drastique de leurs activités.

À ce jour, une majorité d'entreprises a opté pour la vente mais nombreuses sont celles qui s'interrogent sur la pertinence du choix et sur les modalités à mettre en œuvre pour consolider leur modèle d'affaires (voir p. 35). Un modèle d'affaires est le dispositif qui prend en compte comportement, positionnement stratégique et analyse de risque pour créer ou capter de la valeur en fonction de l'environnement de l'entreprise. Son évolution repose sur différentes options : renforcement de compétences internes, introduction de nouvelles technolo-

gies, sécurisation des marges, développement d'innovations dans les produits proposés de type bio-contrôle ou dans leur distribution, ou encore stratégies commerciales.

L'enjeu est important car l'impact de la séparation vente-conseil sur le chiffre d'affaires de la distribution agricole est significatif en raison de la forte contribution des produits phytosanitaires à la marge, dégagée par les structures. Au-delà de cette dimension comptable, il questionne le positionnement stratégique des entreprises pour créer de la valeur. Ainsi, l'élaboration d'un conseil performant et adapté, qui s'orienterait vers des pratiques agro-écologiques innovantes et durables séparé de la vente de produits, impactera les ressources humaines et plus particulièrement les conseillers-vendeurs ou technico-commerciaux. Il s'agit donc d'un changement radical dans l'organisation interne des entreprises mais aussi avec leurs partenaires, agriculteurs et parties prenantes des filières agro-alimentaires.

## Une enquête sur la structure de la distribution agricole

Selon Référence Agro (mars 2021), le chiffre d'affaires pour le Top 300 de la distribution agricole s'élève à 31,87 Md€ pour 2019-2020. 2 400 coopératives agricoles et 400 négoce sont répartis sur l'ensemble du territoire français (LCA, 2019a; FNA, 2018). Elles constituent une grande diversité d'entreprises en termes de statut juridique, de taille et d'activités. Appréhender la distribution agricole dans sa grande diversité permet

de révéler les capacités de résilience des modèles d'affaires combinant comportement, positionnement stratégique et risque. Cela permet de dépasser les critères habituels de segmentation, *i.e.* coopératives versus négoce ou petites versus grandes structures, afin d'obtenir des leviers d'action différenciés selon les modèles pour éclairer les entreprises dans leur réflexion face aux changements à venir.

## La loi EGalim et séparation vente – conseil

La vente d'un produit ne pourra plus être exercée par le même organisme que celui fournissant le conseil lié à l'application du produit considéré. Ainsi, les entreprises de la distribution agricole qui réalisaient conjointement ces deux activités doivent revoir leur organisation pour cette séparation rendue obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2021 (Ordonnance n° 2019-361 du 24 avril 2019, Loi EGalim, 2019).

Étant effective à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021, la loi impose une rapide mise en œuvre, les décrets d'application ayant été publiés seulement les 20 et 22 octobre 2020. Néanmoins, l'ordonnance a d'ores et déjà fixé plusieurs modalités concrètes (ordonnance n° 2019-361, 2019).

(1) Tout d'abord, la séparation des deux activités doit être capitalistique, c'est-à-dire qu'elle concerne les participations au capital, qui ne peuvent excéder 10 % entre l'organisme qui vend et celui qui conseille. Un impact fort sur l'organisation des structures est donc à prévoir.

(2) Ensuite, cette séparation devra se traduire sur le terrain par des interlocuteurs différents: le vendeur

d'un produit aux agriculteurs ne pourra plus leur fournir le conseil associé à l'utilisation de ce produit et vice-versa. Les métiers et les compétences vont devoir évoluer.

(3) Concernant le conseil, les exigences en termes de qualité sont renforcées afin de constituer un levier majeur de réduction de la dépendance aux produits phytosanitaires, élément clé de la transition agro-écologique. L'ordonnance introduit les notions de conseil stratégique (art. L. 254-6-2 du CRPM) et conseil spécifique (art. L. 254-6-3 du CRPM) pour proposer aux agriculteurs des solutions en termes de bonnes pratiques.

(4) Enfin, l'ordonnance pérennise le dispositif de Certificats d'économie de produits phytopharmaceutiques (CEPP) et introduit l'interdiction des rabais, remises et ristournes (3R) sur ces produits.

Ainsi, les mesures de la loi EGalim, au-delà de l'objectif escompté de réduction de la consommation de produits phytosanitaires, devraient avoir un impact majeur sur les acteurs dans leur organisation comme dans leurs modèles d'affaires.

L'enquête est menée auprès d'un échantillon représentatif de la diversité des agro-distributeurs (voir tableaux 1 et 2). Il est composé de 16 structures dont 10 coopératives et 6 négoce.

Tableau 1: Critère taille en Chiffre d'affaires (CA)

Classes	Types de structures
CA > 250 M €	Grosses à très grosses structures : grands groupes coopératifs et un seul négoce. Ces structures ont intégré des filières avec des activités spécialisées (ex: malterie, meunerie, etc).
250 M € > CA > 100 M €	Petites et moyennes entreprises (PME) à grosses structures : surtout des coopératives et quelques négoce.
CA < 100 M €	TPE et PME. Les négoce se retrouvent majoritairement dans cette classe du fait de leur petit chiffre d'affaires.

Parfois spécialisées sur seulement une ou deux activités, les entreprises de la distribution peuvent aussi être très diversifiées, allant de la collecte jusqu'à la transformation des produits voire leur commercialisation, suivant une logique d'intégration dans les filières. Cet enchevêtrement d'activités renforce la complexité de leur appréhension.

**Tableau 2: Critère « Région »**

Classes	Types de structures	Types de productions
Nord-Ouest	Grosses à très grosses coopératives, beaucoup de petits négoce	Grandes cultures et cultures industrielles, élevage en Bretagne
Nord-Est	Coopératives de taille moyenne, peu de petites. Il y a principalement 4 négoce de taille importante et de nombreux petits	Grandes cultures, viticulture en Bourgogne
Sud-Ouest	Moyennes et grosses coopératives, très diversifiées et très intégrées, négoce de taille variée	Polycultures et élevage, viticulture
Sud-Est	Diversité de taille dans les coopératives, de grosses à petites, négoce plutôt petits et spécialisés.	Polycultures et élevage, avec des cultures spécialisées (vigne, maraîchage ou arboriculture)

L'enquête est complétée par des entretiens à dire d'expert et des ateliers de prospective) pour identifier leur appréhension des principaux enjeux et les facteurs influençant leurs positionnements stratégiques. Le traitement

des données combine analyse de données, méthodes de scénarios de Godet (2017) et élaboration d'attitudes types des entreprises face aux enjeux identifiés.

## 10 enjeux de la distribution face auxquels des attitudes plus ou moins proactives permettent de définir 4 modèles d'affaires

L'enquête confirme que la séparation entre la vente et le conseil est considérée par les entreprises comme une rupture radicale dans leur modèle d'affaires à travers l'identification de leurs enjeux.

L'étude a permis de sélectionner 10 enjeux principaux pour la distribution agricole et de définir des scénarios d'adaptation selon les entreprises, qui permettent d'identifier quatre modèles d'affaires. Ces scénarios mobilisent les travaux de Godet qui identifie quatre comportements face au changement :

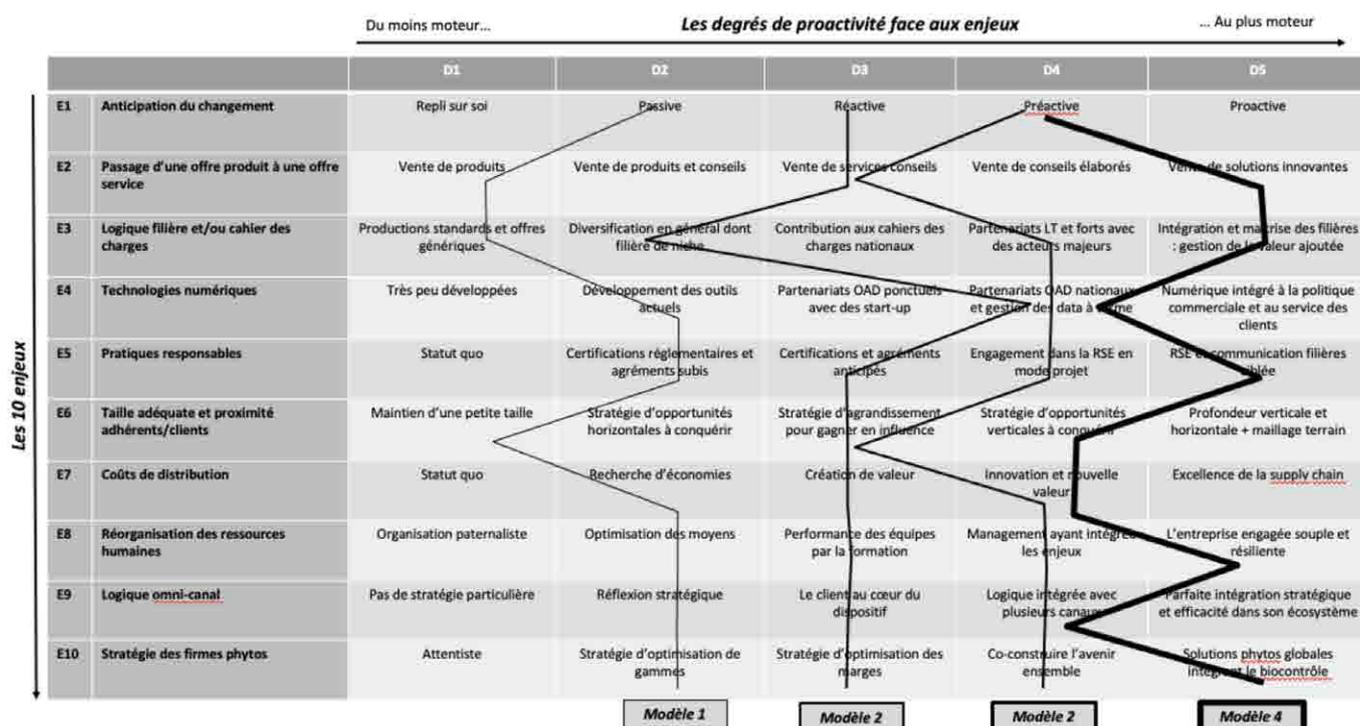
- une attitude passive annonce une stratégie « fil de l'eau » ;
- une attitude réactive annonce une stratégie « adaptative » ;
- une attitude pré-active annonce une stratégie « préventive » ;
- une attitude pro-active annonce une stratégie « volontariste ».

L'analyse a permis d'identifier une cinquième attitude observée chez certains agro-distributeurs, celle correspondant au repli sur soi.

Le tableau présente les résultats de manière résumée. Pour chaque enjeu, différents comportements possibles sont identifiés et l'étude a permis de définir quatre chemins différents selon les entreprises, ce qui permet de caractériser les quatre modèles d'affaires.

Le changement dans la prise en compte de la séparation vente-conseil a d'ores et déjà été amorcé pour certaines entreprises. Analyser le comportement des agro-distributeurs face à leurs enjeux permet de comprendre leurs perceptions des opportunités de marché et donc d'anticiper leurs choix stratégiques en termes de leviers de création de valeur. Cependant ces quatre modèles d'affaires se différencient quant à la réponse aux pressions et quant aux choix concernant les sources de la création de valeur.

Figure 1 : La construction des modèles à partir des données de l'enquête



**Note de lecture du tableau :**

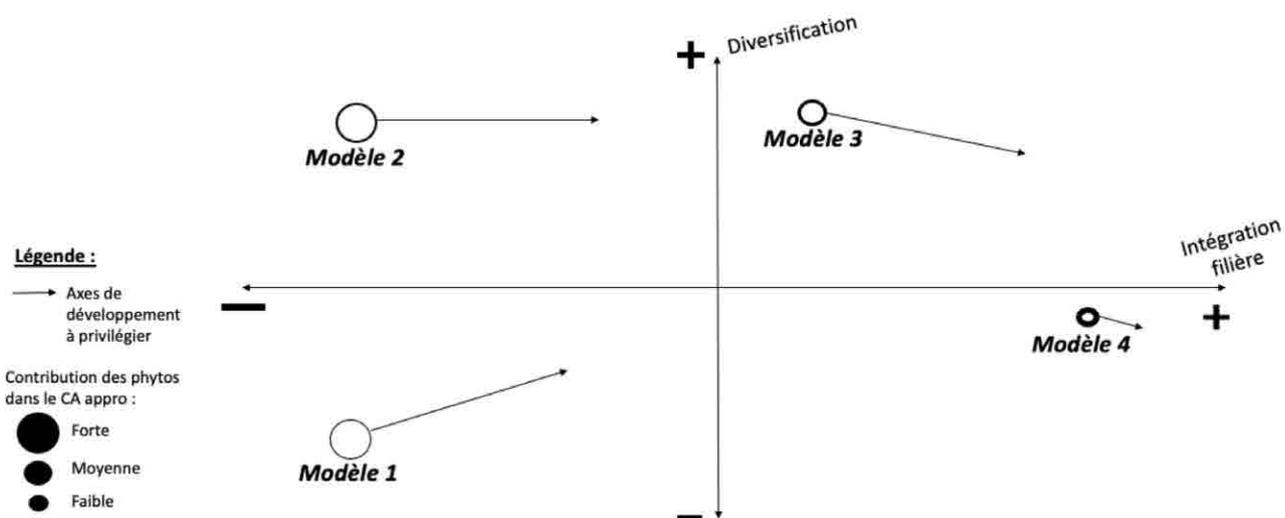
- En colonne : les dix enjeux de la distribution agricole sur lesquels s'est basée l'enquête sont listés de E1 à E10.
- En ligne : les différentes réponses à ces enjeux apportés par les structures enquêtées ont été interprétées en comportements, classés du moins moteur (C1) au plus moteur (C5). La construction des modèles est ensuite réalisée en choisissant pour chacun des dix enjeux un comportement précis.

Des capacités d'adaptation à géométrie variable selon les modèles d'affaires initiaux

Les entreprises sont appréhendées dans leur grande diversité. Elles identifient des leviers qui permettent de différencier les entreprises de la distribution agricole dans leur recherche de création de valeur. Il s'agit d'une lecture dynamique de la distribution agricole en identifiant le profil des structures

les plus en risque face au changement réglementaire. Les entreprises se positionnent selon un axe *diversification des activités* en ordonnée et un axe *intégration de la filière* en abscisse dans la figure 2 ci-dessous. Ces axes illustrent les choix à opérer dans les sources de création de valeur.

Figure 2 : Les quatre modèles issus de la typologisation des entreprises selon les sources de création de valeur



### **Modèle 1 : Les agro-distributeur sous contrainte**

Caractérisées par leur petite taille, ces entreprises sont peu diversifiées et peu intégrées dans les filières. Leur chiffre d'affaires est souvent très dépendant des marges dégagées par les phytosanitaires avec un conseil standard, ce qui en fait le modèle le plus impacté par la séparation vente conseil. En restant présentes dans le cas des coopératives uniquement à l'amont des filières, elles ne captent pas assez de valeur pour rémunérer leurs agriculteurs de manière attractive et elles n'ont pas de maîtrise sur les cahiers des charges imposés par les industriels. Toutes

les entreprises du modèle 1 se positionnent sur des produits «classiques», produit ou service, qui se différencient difficilement face à la concurrence. Elles ont peu innové dans leur modèle, faute de moyen financier ou de capacité d'anticipation sur l'intérêt de la diversification ou encore d'innovation pour proposer des solutions plus techniques. En se limitant à la satisfaction des seuls besoins basiques de leurs clients ou associés, cela ne suffit pas pour répondre à l'ensemble des enjeux auxquels elles doivent faire face. Leur capacité à générer de la valeur reste donc faible.

### **Modèle 2 : Les agro-distributeur, réactifs et polyvalents**

Ces entreprises de taille assez hétérogène ont engagé une réflexion, mais sont indécises quant à la meilleure stratégie à adopter. Pour les coopératives polyvalentes, elles se sont diversifiées plus en lien avec la diversification de leurs agriculteurs sur toutes leurs productions que dans le cadre d'une réelle stratégie de diversification par la recherche d'activités rémunératrices. Elles réussissent tout de même à capter de la valeur sur certaines filières, notamment sur des niches à forte valeur ajoutée. Quel que soit leur statut juridique, ces entreprises ont une organisation très dépendante des phytosanitaires, soit

parce qu'elles ne captent que peu de valeur par manque d'intégration dans les filières, soit parce qu'elles évoluent sur des filières très dépendantes des phytosanitaires (comme en vigne ou en maraîchage). Elles cherchent à anticiper cependant les demandes de l'aval en se positionnant sur des certifications différenciantes, mettant en avant les démarches responsables dans lesquelles elles s'engagent de plus en plus. Ainsi, leurs capacités à générer et à rémunérer la valeur restent contraintes et tenaillées entre leur insertion dans la chaîne de valeur et leurs clients.

### **Modèle 3 : Les agro-distributeur diversifiés et territoriaux**

Les entreprises de ce modèle s'organisent dans les territoires régionaux afin de répondre aux intérêts spécifiques de ces derniers et d'en tirer une légitimité sociale et sociétale. Elles ont ainsi atteint une position d'acteur territorial référent, en étant présentes sur des activités stratégiques et capables d'orienter des dynamiques partagées avec d'autres structures plus modestes. Pouvant aller d'une diversification des filières à des activités plus éloignées de leur cœur de métier comme la méthanisation, leur stratégie de diversification territoriale leur confère la possibilité de se positionner sur des marchés à potentiel de croissance élevé et ainsi favoriser les débouchés à forte valeur ajoutée pour leurs agriculteurs. Afin d'obtenir

des productions de qualité répondant aux cahiers des charges exigeants de l'aval, ces structures ont su mettre en place un service de conseil adapté aux besoins des producteurs. La capacité à générer, rémunérer et partager la valeur est donc significative et leur donne un degré de liberté par rapport à la contrainte législative. Leur capacité d'innovation est meilleure pour réorganiser leurs ressources et leur organisation. Elles ont parfois tendance à multiplier les alliances ou les fusions pour croître en taille, pensant gagner en compétitivité. Mais ces opérations de croissance externe peuvent les desservir en complexifiant leur organisation et donc leur gouvernance.

### **Modèle 4 : Les agro-distributeur intégrés et/ou spécialisés dans les filières**

Ces entreprises ont bâti un solide modèle d'affaires grâce à une réflexion anticipée et des capacités financières conséquentes. À la

fois diversifiées sur des activités rémunératrices et intégrées dans les filières, de l'amont à l'aval, elles ont su capter la valeur qu'elles

peuvent répartir *via* leur investissement, tout au long de la chaîne de valeur. Certaines d'entre elles sont allées jusqu'à la spécialisation sur quelques activités, aboutissement d'une stratégie de développement permettant d'accéder à un statut d'acteur de référence reconnu à l'échelle nationale voire internationale. Par leur capacité à optimiser les compétences de leur personnel et à manier les outils numériques, elles sont capables de proposer des solutions innovantes à leurs agriculteurs. Cette stratégie leur permet

d'être plus apte à gérer la perte de marge liée à la diminution de l'activité de vente de produits phytosanitaires qu'elles ont, en fait, déjà amorcée. Ainsi, elles disposent des capacités techniques et financières pour mettre en œuvre la séparation vente/conseil, à condition d'avoir une organisation bien structurée. Leur modèle d'affaires reste plus robuste pour poursuivre leur positionnement sur des activités plus valorisantes favorisant une meilleure distribution de la valeur créée.

Face au choc réglementaire, ces quatre modèles mettent ainsi en évidence des capacités d'adaptation différenciées en lien avec leur création de valeur et les opportunités pour répondre à la profonde transformation à venir.

## Conclusion: conséquences sur le conseil

La réorganisation imposée par le changement législatif contraint les entreprises à faire évoluer leur modèle d'affaires sur un marché existant. Si les entreprises de la distribution agricole doivent répondre aux besoins des agriculteurs, le nouveau contexte réglementaire pourrait également modifier la distinction entre conseil économique et conseil technique, faisant ainsi émerger de nouvelles formes de concurrence sur l'activité de conseil comme sur celle de la délivrance du produit.

Dans cette recherche de création-captation de valeur lors d'un changement radical en environnement incertain et instable, le conseil apparaît toujours plus essentiel. Ainsi, l'injonction du « produire plus et mieux » rend le conseil agricole toujours plus stratégique dans le contexte actuel de crise internationale. Les évolutions du conseil agricole se focalisent moins sur la dimension technique, même si cette dernière est très présente et toujours plus complexe, que sur la dimension relationnelle (voir Schnebelin et Touzard). Or l'activité de conseil reste constitutive des coopératives par leur raison sociale, c'est-à-dire rendre service à leurs adhérents (voir articles de G. Dyrzka et C. Sageaux en pages 45 à 48 de ce document).

D'une part, l'activité de conseil marque incontestablement l'identité des coopératives, leurs mutations organisationnelles (voir Di Bianco), mais concerne aussi l'évolution des valeurs. Le conseil personnalisé et payant révèle le basculement des valeurs coopératives, de l'égalité à l'équité (Filippi et Frey, 2015). La rémunération du conseil est associée au changement de financement de cette activité, déplaçant la rémunération basée sur « les produits en intrants et fournitures » à celles sur le service. La création de nouvelles solutions agronomiques et économiques nécessite d'apporter un conseil au plus près des besoins des producteurs tout en satisfaisant les exigences en termes de sécurité alimentaire, de gestion des ressources (eau, terres arables...) et en garantissant la performance des exploitations et la compétitivité des filières. Ainsi le conseiller ou le technico-commercial joue un rôle de courtier de connaissances. Dès lors les interactions entre les associés et leur coopérative construisent une dynamique d'innovation imbriquant les systèmes de production et de consommation.

D'autre part, le conseil agricole coopératif devient emblématique de l'évolution des modes de gouvernance de ces entreprises. Cela explique sans doute pourquoi cette acti-

tivité est source de tensions non seulement au sein des entreprises mais également pour les relations avec les parties prenantes. La concurrence entre les organismes pour apporter ou prodiguer le conseil agricole est d'autant plus coûteuse qu'elle est exigeante en termes de compétences. Les coopératives pourraient poursuivre l'analyse afin d'améliorer la compréhension des leviers

d'action en faveur de la transition agro-écologique et de l'obtention des Objectifs de développement durable (ODD).

Des évolutions à venir pourraient concerner aussi bien les partenariats entre les coopératives et les négoce d'un même territoire que la constitution de plateformes de vente des produits phytosanitaires en e-commerce. À travers cette loi, les entreprises, quel que

soit leur statut juridique, sont contraintes au changement afin, tout en générant du revenu, de répondre aux exigences de systèmes agricoles plus durables et d'assurer une alimentation saine pour des consommateurs toujours plus exigeants. ■

## **Pour aller plus loin**

Maryline Filippi et Perrine Leroy, 2022, « Séparation vente et du conseil en produits phytosanitaires, quelles perspectives d'évolutions dans les modèles d'affaires de la distribution agricole ? », *Économie rurale*, 379, janvier-mars, 85-109.

# Se réinventer après la séparation des activités de vente de produits phytopharmaceutiques et de conseil à l'utilisation de ces produits

**JEAN-ALBERT MASSENET**  
Directeur Campus Triangle,  
Groupe Triangle

Le cabinet Groupe Triangle a accompagné la section Métiers du grain de La Coopération Agricole en 2019, avant la parution de l'ensemble des textes réglementaires, pour aider les coopératives à se projeter dans le monde d'après la séparation des activités de vente de produits phytopharmaceutiques et de conseil à l'utilisation de ces produits. Les réflexions menées ont été synthétisées dans le guide *Vente et conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques – Mise en œuvre de la séparation pour les coopératives agricoles* (décembre 2019) présentant des scénarios d'adaptation envisageables et accompagné par un outil paramétrable et personnalisable pour les tester, ou construire un scénario particulier, en fonction de la situation des coopératives. Deux ans après la fin de ces travaux, les textes sont publiés et la séparation est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

## Les premiers constats

La grande majorité des coopératives a pour le moment choisi la vente de produits phytopharmaceutiques. Cela peut être vu comme un paradoxe quand on connaît leur engagement historique auprès des agriculteurs pour leur fournir du conseil technique et leur forte volonté à poursuivre les activités de services. Au moins trois raisons sont de nature à expliquer ce large choix de la vente :

- la demande des associés coopérateurs de disposer d'intrants nécessaires à la production agricole avec des circuits logistiques de proximité efficaces ;
- les conséquences économiques du choix du conseil, au moins à court terme, avec une maturité encore trop faible du marché du conseil à destination des agriculteurs, en particulier sur le conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques ;
- la parution tardive des textes d'application, rendant très difficile tout choix de rupture.

En 2019, l'étude réalisée avec La Coopération Agricole pointait déjà les conséquences économiques de la réforme qui vient bousculer des équilibres économiques pourtant souvent précaires. En effet, la génération de résultat des activités agro-fourniture/collecte des coopératives Métiers du grain est majoritairement portée par l'agrofourniture et, plus particulièrement, par les marges de distribution des produits phytopharmaceutiques. Cela est la conséquence d'une dynamique collective qui s'est renforcée avec des cours des céréales bas et volatils générant du risque de marge, une concurrence accrue entre opérateurs de terrain et une faible rentabilité des activités de service difficilement valorisables.

La marge de l'agrofourniture permet donc souvent de financer les moyens mobilisés par les coopératives pour accompagner leurs associés coopérateurs dans la performance de leur exploitation et de productions de qualité.

Ce premier constat fait concernant les choix des coopératives, il est encore trop tôt pour comprendre et évaluer l'ensemble des impacts de la mise en œuvre de la séparation, l'année 2021 pouvant être considérée

comme une année de transition. Des questions et incertitudes subsistent sur le terrain et tous les acteurs ne semblent pas avoir le même niveau d'information. Le développement des offres de conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques et le positionnement des différents acteurs sera à suivre sur les prochaines années... en espérant qu'au final, cela soit bien au service de l'agriculteur et de la production agricole française.

## Des évolutions du secteur agricole multifactorielles

La séparation de la vente et du conseil de produits phytopharmaceutiques accélère certains phénomènes déjà en cours, notamment en matière d'évolution d'offres de services ou de la montée en compétences des équipes terrain pour répondre aux demandes multiples des agriculteurs et des clients. Ainsi, il s'agit d'un facteur d'évolution parmi tant d'autres auxquels sont confrontées les coopératives qui doivent intégrer des problématiques multifactorielles.

La crise Covid a remis en avant le rôle prioritaire des agriculteurs et leurs filières dans leur capacité à produire et transformer des matières premières agricoles en denrées de qualité en quantités nécessaires. L'enjeu de la proximité a également été mis fortement en avant, permettant de répondre aux attentes des consommateurs.

La loi EGalim est passée par là, avec un objectif de ré-indexer la valeur des produits agricoles sur le coût de production des agriculteurs français et non sur une valeur de marché mondialisé déconnectée des réalités locales.

Ces éléments représentent des opportunités de pouvoir rebâtir des agro-chaînes de la production à la consommation prenant en compte des éléments constitutifs de la valeur

autres que les marchés ou les coûts de production, comme les critères de qualités technologiques, de qualités organoleptiques, des modes de production et des enjeux de revenus de l'agriculteur.

Les coopératives ont un rôle majeur à jouer dans la mise en œuvre de ces équilibres et dans la reconquête d'un juste partage de la valeur dans les produits alimentaires entre le producteur et le consommateur, incluant la valeur ajoutée réelle qu'elles apportent (investissements dans les infrastructures, débouchés, logistique, marketing, conseil à la production, etc.).

L'opportunité pourrait alors être créée de sanctuariser les filières collecte et transformation en centre de profit pour les agriculteurs **ET** les coopératives: la coopérative organise la mise en œuvre des conditions de production permettant d'assurer le meilleur rendement économique et qualitatif. Pour les agrofournitures, elle positionne son modèle économique selon une approche de prestations de services: elle assure les achats, organise la distribution, accompagne la mise en œuvre opérationnelle et renoue ainsi avec un alignement d'intérêt avec ses adhérents sur les intrants.

## Les conditions d'un système résilient

Compte tenu de l'ampleur des évolutions auxquelles les coopératives doivent faire face, elles n'ont d'autres choix que de s'inscrire dans un processus réellement global de transformation. Bien conduire cette transformation vers un modèle résilient repose sur

plusieurs conditions d'ordre organisationnel, relationnel et stratégique:

- modifier l'organisation en profondeur, en capitalisant sur la puissance du e-business selon un modèle omnicanal, en favorisant la digitalisation des exploitations agricoles

et en leur proposant des services basés sur l'intelligence d'un réseau de fermes connectées entre elles et avec leur coopérative. Cette approche devra repenser la *supply chain* en profondeur, en lui donnant comme caractéristiques principales agilité et service au « client » ;

- faire de la relation « client » le moteur d'une relation commerciale et non l'inverse : la capacité à individualiser la relation et les services/accompagnement sera essentiel dans la nécessaire segmentation des besoins et des ressources à mobiliser pour accompagner chaque adhérent selon ses propres besoins et objectifs. L'adhérent et sa coopérative définissent des objectifs à atteindre, la coopérative s'engage sur les résultats et non plus sur les moyens,

passant ainsi vers un modèle d'économie de la fonctionnalité et de contractualisation pluri-annuelle des débouchés. C'est ce que le législateur a voulu avec EGalim 2 et l'obligation de contractualisation pluriannuelle ;

- développer une approche systémique des exploitations, accompagner l'agriculteur sur ses productions agricoles, alimentaires et non alimentaires, soutenir le développement de la production d'énergie à la ferme et la valorisation pour l'agriculteur des aménités environnementales ;
- faire vivre une stratégie d'innovation, en interne, ou en soutenant/accompagnant un réseau de start-ups, et se mettre en capacité de faire vivre un écosystème ouvert incluant l'adhérent, la coopérative et les parties prenantes ;

- maîtriser parfaitement les qualités d'une entreprise agile : une entreprise sera d'autant plus résiliente pendant sa phase de transition et après que :

- . son équipe terrain est apte à changer en passant d'une approche produit à celle du service, d'un conseil à la culture à un conseil agro-système... ;
- . la direction est volontariste, persévérante et soutient la transformation, y compris face aux difficultés et résistances ;
- . la transformation s'inscrit dans une feuille de route stratégique et un projet d'entreprise ;
- . l'entreprise investit fortement dans les systèmes d'information et les ressources humaines.

## Accompagner les transitions



**Antoine Hacad**  
**Président de La Coopération**  
**Agricole Métiers du Grain, président**  
**de Cérésia**

À l'origine de notre modèle coopératif en agriculture, il nous faut rappeler les deux missions fondamentales des coopératives : mutualiser la mise en marché des productions des associés coopérateurs pour en tirer la meilleure valorisation, mais aussi massifier l'achat des intrants utiles à leur exploitation agricole. Pour avoir la capacité de répondre aux enjeux de consommation, domestique ou internationale, les coopératives accompagnent et adaptent la production agricole aux attentes des marchés qui portent, à travers des cahiers de charges de plus en plus exigeants, la demande des consommateurs en attente de produits irréprochables sur le plan sanitaire et respectueux de l'environnement.

Prolongement des exploitations agricoles, la coopérative s'appuie donc sur un conseil visant à optimiser les marges des agriculteurs tout en garantissant l'adéquation des produits agricoles aux attentes de ses clients. Accompagner les adhérents dans l'évolution de leur exploitation est essentiel à la relation de confiance qu'ils entretiennent avec la coopérative. Les guider dans la maîtrise qualitative et quantitative de leurs productions est indispensable pour assurer la pérennité et le développement des filières, et ce, tout au long de la chaîne de valeur.

Les coopératives ont développé des services agronomiques et une activité d'expérimentation en amont du conseil apporté à leurs adhérents. Seules ou à plusieurs, en associant ou non des agriculteurs et des instituts de recherche, elles conduisent des essais visant à tester les innovations, acquérir des références, évaluer, innover et échanger sur les meilleures pratiques agricoles. Le développement de ces services agronomiques, couplé à un travail continu de montée en compétences des salariés de la coopérative, leur permet de proposer un conseil performant et de qualité à l'ensemble de leurs adhérents, aussi bien les agriculteurs pionniers que les plus averses au changement.

Les besoins actuels en accompagnement dans l'acte productif ne ressemblent pas aux besoins d'hier : ils sont plus diversifiés, exigeants, techniques. Les techniciens de nos entreprises coopératives ont donc vu leur métier changer

profondément depuis une vingtaine d'années et la coopérative est sans cesse challenger pour proposer des services adaptés aux multiples stratégies d'exploitation des associés coopérateurs.

Ma coopérative Cérésia (51) a par exemple développé ces cinq dernières années des services d'accompagnement en agriculture biologique, en travail simplifié du sol, mais aussi en production de cultures dédiées à la méthanisation. Des postes de conseillers achats céréales ont été créés pour accompagner les adhérents dans la gestion de leurs risques dans la commercialisation de leurs productions. Enfin la volonté de développer et de démocratiser l'accès aux outils de pilotage des cultures et de développer une véritable politique de service individualisé a conduit la coopérative à renforcer ses équipes de techniciens par des conseillers en outils de pilotage et services.

Concernant l'élaboration d'une stratégie de lutte contre les nuisibles aux cultures, les coopératives partagent la volonté des citoyens et l'ambition du politique de réduire l'utilisation de produits phytopharmaceutiques. Elles travaillent pour cela avec les producteurs, pour adopter une stratégie de lutte intégrée privilégiant l'observation des parcelles, la mise en œuvre de méthodes préventives et de solutions alternatives aux traitements, ce qui nécessite d'adopter les innovations proposées par la recherche et le développement, la technologie, l'agronomie dans les systèmes de production. Leur place dans les filières agricoles leur confère une responsabilité pour amener les associés coopérateurs à mobiliser la boîte à outils de la protection des plantes adaptée aux enjeux de souveraineté alimentaire.

La réforme relative à la séparation du conseil et de la vente portée par la loi EGalim portait d'une idée simple : celui qui conseille l'utilisation des produits phytosanitaires ne doit pas être celui qui les vend pour éviter les conflits d'intérêts et en réduire les usages. Une telle mesure s'accompagne de multiples conséquences. Elle bouscule la relation de confiance entre la coopérative et l'associé coopérateur. Elle impacte le maillage territorial en offre de conseil de proximité dont certains agriculteurs se trouvent privés, ce qui peut fragiliser des filières nécessitant un accompagnement rapproché pour diminuer l'usage d'intrants. La construction collective entre structures de R&D, agriculteurs, conseillers et organismes de collecte se trouve également freinée, alors qu'il s'agit d'une condition de réussite de l'identification et de l'appropriation de solutions nouvelles.

Quel que soit le choix effectué par le vote démocratique dans nos coopératives, ces dernières restent pleinement investies dans les transitions. La question de l'organisation de l'offre de conseil en est un élément clé et la loi EGalim, qui lui impose un cadre nouveau, est encore récente. Les chapitres de cette histoire sont encore en cours d'écriture et nos entreprises, en fonction de leurs propres contraintes et opportunités de marché, sauront trouver les nouvelles équations pour continuer à produire des denrées de qualité, saines et sûres pour les consommateurs. •





**Laurent Dubain**  
Directeur Général du pôle agricole  
chez Euralis

### EURALIS (64)

Activités : Agriculture (productions animales et végétales) et agroalimentaire  
1,44 Md€ de chiffre d'affaires  
6 250 coopérateurs  
5 275 salariés



**Christophe Congues**  
Président du Groupe coopératif Euralis

«Lorsque nous avons opté pour le conseil en 2020, dans le cadre de la loi EGalim, nous avons confirmé le caractère pionnier de notre coopérative : cette posture est dans notre ADN. En faisant ce choix singulier dans le paysage coopératif, nous sommes plus que jamais au service de nos adhérents comme de nos territoires. Notre ambition est de contribuer à construire l'agriculture de demain, une agriculture durable et plurielle, compétitive pour ceux qui la pratiquent. Une agriculture qui répond aussi aux attentes des consommateurs et qui s'adapte aux marchés», précise Christophe Congues. •

«En 2020, avec en arrière-plan les évolutions réglementaires liées à la loi EGalim, nous avons engagé une démarche de prospective stratégique à horizon 2030 : quelle sera l'agriculture de demain ? Nous avons mobilisé 400 agriculteurs et 400 salariés ainsi qu'un grand nombre d'experts autour de thématiques très variées : gestion de l'eau, énergie, circuits courts... Plusieurs tendances ont été identifiées dont la diminution des intrants, l'**émergence des énergies renouvelables**, le développement du "Produire en France", la recherche d'autonomie alimentaire... et sur ces bases, le conseil d'administration a fixé un cadre pour donner du sens à l'action.

En premier lieu, il a opté pour le renforcement de la logique filière, ce qui se traduit, pour les productions végétales, par la volonté de passer de 20 % de produits sous contrat à 70 % en 2025. Il s'agit de répondre à des clients de l'agroalimentaire en attente de productions répondant aux exigences de durabilité. Ce premier axe stratégique s'est accompagné d'un second : celui de se séparer des "pharmacies" pour devenir médecin, une image afin d'évoquer le choix du conseil **pour accompagner les agriculteurs** dans le cadre de la séparation des activités de ventes et de conseils de produits phytopharmaceutiques.»

Équipes commerciales, conseillers, 200 collaborateurs des "pharmacies" dont il a fallu se séparer... l'entreprise a dû se réinventer et encore aujourd'hui la conduite du changement est une préoccupation de tous les instants.

«Côté conseil, une offre a été structurée pour le conseil annuel autour de 5 dispositifs. **Par ailleurs, le conseil stratégique se met en place.** De 600 agriculteurs concernés la première année, on est à 2 000 actuellement. Pour les **70 conseillers d'exploitation**, un important plan de formation sur 4 ans a été mis en place, avec des formations à la fois sur le plan technique (agronomie, agriculture régénératrice...) et sur le changement de posture dans le conseil. Cela représente en moyenne 14 jours de formation par conseiller et un investissement de 5 millions d'euros. Un écosystème de partenaires vient en appui, dont Arvalis, l'association PADV (Pour une agriculture du vivant) ou encore l'école de Purpan.

Avec 43 % des productions végétales en filière actuellement, sécurisées par la traçabilité des pratiques grâce à des solutions digitales utilisées par les conseillers et les coopérateurs, Euralis est en passe de gagner son pari et le sentiment de fierté prévaut.

«Pour les conseillers, il s'agit d'une vraie reconnaissance de leurs compétences avec une mission élargie et plus ambitieuse que par le passé. Bien que nos exigences à l'embauche aient été revues à la hausse, nous ne rencontrons pas de difficultés pour recruter, le projet est attractif. Sur le plan économique, si la marge qui était faite sur les produits phytosanitaires n'est pas compensée par la vente de conseil et de services, une somme d'actions permet de retrouver l'équilibre grâce notamment au développement de la valeur ajoutée sur les contrats en filière qui bénéficient aux coopérateurs et à la coopérative. Au bout de 3 ans, Euralis est une entreprise qui développe sa performance économique.» •

# Conseillers de coopératives: qui sont-ils et quels sont leurs besoins en compétences ?

**GUILLAUME DYRSZKA**  
Chargé de Mission Conseil  
Coopératif – Environnement à LCA  
Occitanie

**Chef de projet de l'action « Conseil »  
au sein du réseau LCA**

**Des enquêtes conduites dans le cadre du programme de développement de La Coopération Agricole sur la période 2018-2021 auprès des coopératives permettent de caractériser les populations de conseillers de coopératives dans trois filières.**

Dans le cadre de son programme de développement agricole et rural sur la période 2015-2021, La Coopération Agricole a conduit différentes enquêtes pour mieux comprendre et caractériser les populations de conseillers, avec pour perspectives d'identifier les éventuels besoins de montée en compétences ainsi que la place du conseil coopératif dans la R&D. Après une première parution sur les conseillers de coopératives de Métiers du grain en 2018 <sup>1</sup>, deux enquêtes ont été conduites en 2020 et 2021, sur les populations de conseillers en filières Fruits et Légumes d'une part et filière ovine d'autre part.

Dans les trois cas, la méthode a consisté à identifier, à dire d'experts du réseau, les différents profils de conseillers présents dans chacune des filières. Ces profils ont été définis au travers des grandes missions (techniques, commerciales, d'encadrement...) confiées aux conseillers. C'est sur la base de ces profils types que les coopératives répondantes ont été invitées à caractériser leur population de conseillers. L'enquête a été conduite auprès des adhérents des fédérations ou sections concernées.

Les coopératives ont ensuite été invitées à indiquer leurs pratiques en matière de formation de ces populations de conseillers. Les besoins émergents de montée de compétences ont fait l'objet d'une question à part entière.

Enfin, l'articulation avec la R&D, la participation plus ou moins active à des programmes de recherche, a été renseignée.

Certaines constantes se dégagent: une grande diversité de profils, autour de 5 à 7, en fonction de rôles plus ou moins affirmés dans les fonctions techniques, commerciales ou encore d'accompagnement de la recherche et de l'innovation. Les besoins en compétences sont très importants et les coopératives sont parfois interrogatives sur le manque d'adéquation entre la formation initiale et les besoins en compétences nécessaires aux conseillers pour répondre aux attentes des agriculteurs et de la coopérative: la formation continue est ainsi essentielle, d'autant plus dans un contexte de renouvellement des conseillers du fait, selon les filières, de la pyramide des âges. Enfin, le besoin d'accompagnement de l'innovation est de plus en plus prégnant, avec la nécessité de s'adapter aux contextes territoriaux. ■

<sup>1</sup> Synthèse téléchargeable sur le site de LCA: CONSEILLERS DE COOPÉRATIVES « MÉTIERS DU GRAIN » : ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES | La Coopération Agricole (lacooperationagricole.coop)

# Focus sur les conseillers de coopérative en production de fruits et de légumes

Accompagner les adhérents dans l'évolution de leur exploitation est un élément essentiel de la relation de confiance entre l'agriculteur et sa coopérative. Cet accompagnement, qui repose sur la coproduction de connaissances, l'innovation et la recherche de valeur ajoutée pour les agriculteurs, est mené par les conseillers de coopératives. En filières Fruits et Légumes, la R&D, appuyée par les programmes opérationnels joue un rôle important dans l'adaptation du conseil aux enjeux agro-écologiques.

**CÉLINE SAGEAUX**  
Ingénieur développement,  
FELCOOP

## Méthodologie

L'enquête menée en 2020 par Felcoop, partie prenante du programme de développement de La Coopération Agricole, porte sur une population de 135 conseillers au sein de 15 coopératives représentant une diversité d'entreprises par la taille, la localisation géographique, la diversité des productions (spécialisée dans une production ou traitant une diversité de Fruits et Légumes). Ce dispositif original a été mis en place par le conseil d'administration de Felcoop pour pouvoir disposer d'informations extrapolables à l'ensemble de la filière Fruits et

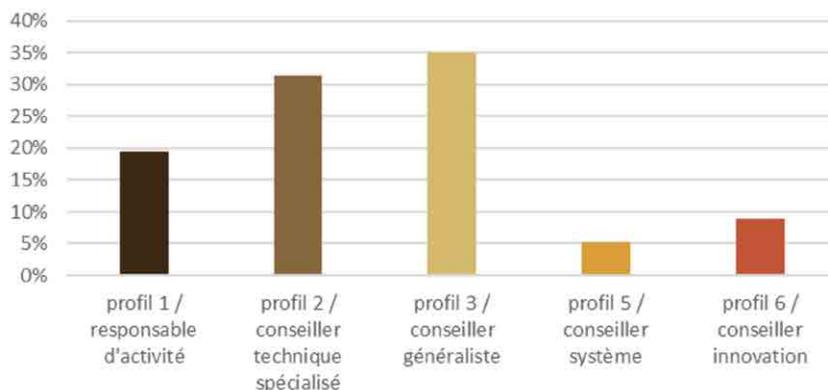
Légumes organisée en coopérative. Il est susceptible d'être mobilisé pour des thématiques très variées et a donc été activé pour la question du conseil. L'enquête donne un état des lieux et des pistes pour réfléchir à l'évolution des métiers de conseillers et des compétences attendues pour mener à bien l'accompagnement des adhérents dans un contexte de transition agro-écologique et climatique.

Les coopératives ont été invitées à caractériser leur population de conseillers sur la base des 6 profils-types préalablement définis :

Profil 1	Responsable technique	Encadre l'équipe terrain (technique et/ou commercial) et coordonne l'activité
Profil 2	Conseiller technique spécialisé	Apporte aux adhérents un conseil spécialisé dans un domaine (fertilisation, irrigation, énergie, environnement...)
Profil 3	Conseiller technique généraliste	Apporte un appui généraliste de conseil technique, un suivi des démarches qualité, un appui au montage de dossier, un appui à la commercialisation des productions de l'agriculteur. N'a pas de fonction commerciale vis-à-vis des intrants.
Profil 4	Conseiller technique et commercial généraliste	Apporte un appui généraliste de conseil technique, un suivi des démarches qualité, un appui au montage de dossier, un appui à la commercialisation des productions de l'agriculteur, distribution des intrants.
Profil 5	Conseiller système	Réalise un conseil systémique à l'échelle de l'exploitation
Profil 6	Conseiller expérimentation/innovation	Réalise les expérimentations et la R&D

La diversité des profils au service d'une adaptation constante des coopératives aux besoins d'accompagnement de leurs adhérents

### Répartition de la population des conseillers dans les coopératives de la filière Fruits et Légumes ayant répondu à l'enquête



La très grande majorité des conseillers s'inscrit dans les profils 2 et 3 des conseillers spécialisés (31 %) et généralistes (35 %), néanmoins les réponses à l'enquête font état d'une large diversité de profils de conseillers, témoignant ainsi de la volonté des coopératives de proposer à leurs adhérents un conseil s'adaptant à tous leurs besoins : réponses techniques très spécialisées sur les cultures mises en place, réponses à l'évolution des techniques culturales répondant aux enjeux environnemental, réglementaire et sociétal et à l'enjeu du changement clima-

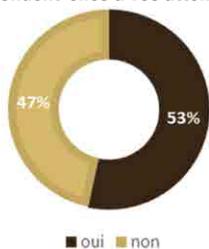
tique, réponses à l'adaptation des productions aux différents marchés développés par les coopératives...

L'accélération des politiques et réglementations nationale et européenne va également renforcer le besoin d'un conseil très divers et réactif, les coopératives devant accompagner leurs adhérents pour y répondre dans les meilleures conditions.

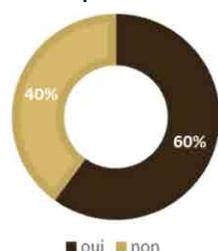
Les coopératives ayant répondu à l'enquête indiquent que leurs conseillers accompagnent entre 15 et 50 associés coopérateurs.

### Niveau de formation au recrutement: BTS minimum

Les offres de formations existantes répondent-elles à vos attentes ?



Souhaitez-vous que les formations de vos conseillers soient qualifiantes/certifiantes ?



	Niveau mini	Niveau max	Niveau moyen
Profil 1	BTS	Ingénieur	Ingénieur
Profil 2	BTS	Ingénieur	BTS
Profil 3	BTS	Ingénieur	BTS
Profil 5	BTS	BTS	BTS
Profil 6	BTS	Ingénieur	BTS

Concernant la formation initiale des conseillers pour les recrutements actuels, toutes les coopératives indiquent recruter des personnes ayant un niveau minimum BTS ou équivalent, voire des ingénieurs pour le profil 1. Le niveau d'expérience demandé est majoritairement faible (moins de 3 ans), sauf pour le profil 1. Cette diversité de profils s'accompagne de besoins de formations sur des thématiques très variées, permettant une adaptation constante du métier de conseiller. Face à cette évolution constante et accélérée des besoins de profils diversifiés et de nouvelles

compétences, les coopératives ont parfois du mal à trouver les formations adaptées à leurs besoins et, de ce fait, recherchent des profils de candidats ayant surtout une capacité d'adaptation et d'analyse.

En outre, les coopératives ayant répondu à l'enquête sont partagées sur l'adéquation entre les offres de formation et leur adéquation à leurs attentes, de même que sur le souhait d'avoir des formations qualifiantes/certifiantes pour leurs conseillers.

## La recherche-développement au cœur du conseil coopératif de la filière Fruits et Légumes

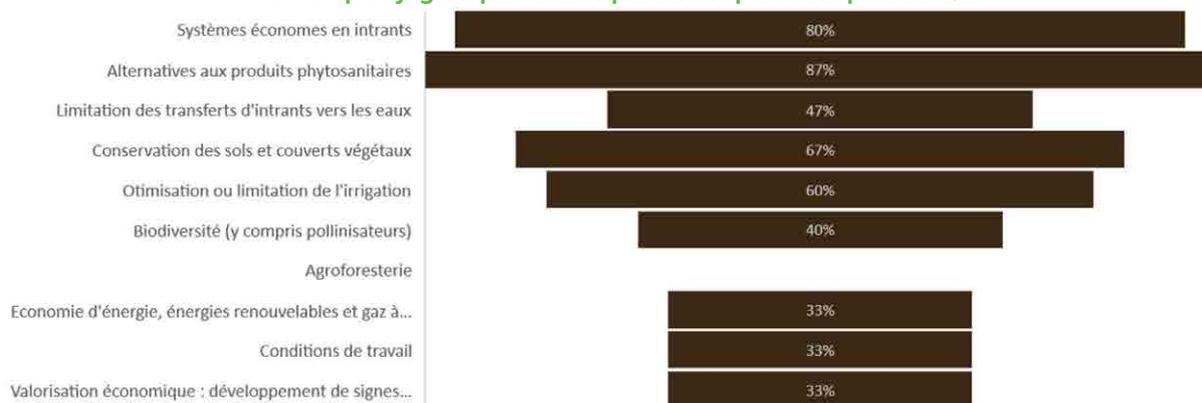
**60 % des coopératives ayant participé à l'enquête mènent des actions de recherche-développement pour alimenter le conseil aux adhérents**

Les coopératives se sont également investies dans la recherche et l'expérimentation pour trouver des solutions culturales techniquement et économiquement pérennes et pour alimenter le conseil apporté aux adhérents.

Les thématiques de recherche citées sont très variées mais beaucoup sont liées au développement de méthodes culturales toujours plus agro-écologiques : recherche variétale, alternatives aux produits phytosanitaires, rotation des cultures, systèmes économes en intrants, protection biologique, pilotage de l'irrigation, méthodes de désherbage, couverts végétaux, conservation... Les coopératives mènent souvent leurs travaux de R&D avec différents partenaires que

sont les stations expérimentales locales, les FREDON (Fédérations régionales de défense contre les organismes nuisibles), le CTIFL (Centre technique interprofessionnel des Fruits et Légumes), des pépinières... La R&D est ainsi un levier incontournable pour alimenter le conseil apporté aux producteurs sur de nouvelles pratiques culturales, notamment les alternatives aux produits phytosanitaires, mais également face aux enjeux de la lutte et l'adaptation au changement climatique.

### Thématiques jugées prioritaires par les coopératives pour la R&D

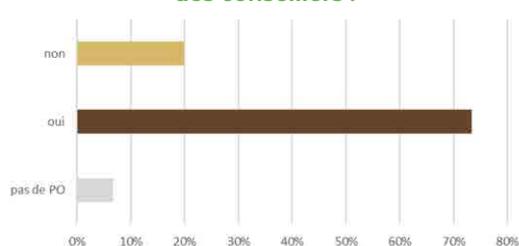


### Un rôle essentiel des programmes opérationnels

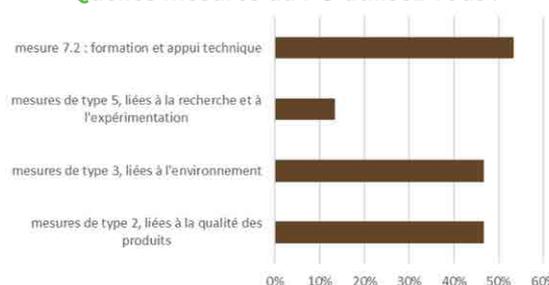
Dans la filière Fruits et Légumes, la très grande majorité des coopératives sont reconnues Organisation de producteurs (OP) et mettent en œuvre un Programme opérationnel (plan d'actions pluriannuel cofinancé par les OP et par l'Union européenne). Les coopératives-OP utilisent ainsi leur Programme opérationnel pour financer une partie de leurs conseillers sur différentes actions liées à la qualité des produits, la recherche et l'expérimentation et à des pratiques bénéfiques à l'environnement.

Les exigences de la future PAC (Politique agricole commune) sur la mise en œuvre des PO (Programmes opérationnels) dans cette filière vont amplifier les moyens mis en œuvre, notamment sur la R&D, puisqu'une partie des mesures de chaque PO doit obligatoirement être orientée vers la recherche (au minimum 2 % des dépenses) et vers l'environnement et l'adaptation-atténuation du changement climatiques (au minimum 15 % des dépenses).

### Utilisez-vous votre PO pour financer une partie des conseillers ?



### Quelles mesures du PO utilisez-vous ?



**Conclusion: le conseil,  
un métier en constante  
évolution, alimenté  
notamment par la  
recherche-développement**

Le métier des conseillers au sein des coopératives Fruits et Légumes est en constante évolution pour répondre aux besoins des adhérents. Les coopératives travaillent en permanence à concilier besoins et attentes des adhérents avec les exigences des marchés mais également avec les évolutions des systèmes de production provenant des attentes politiques et sociétales sur l'environnement, l'utilisation de l'eau, la biodiversité...

L'expérimentation et la R&D menées par les coopératives en propre ou en partenariat

sont indispensables pour accompagner les adhérents dans l'évolution des systèmes de production et pour alimenter le conseil apporté vers des solutions techniquement et économiquement pérennes pour les adhérents.

Une des difficultés pour les coopératives et leurs conseillers se trouve notamment dans le temps nécessaire d'expérimentation pour apporter des solutions pérennes et viables aux adhérents et le « pas de temps » imposé par les politiques publiques et la réglementation. ■

# Focus sur la formation des techniciens en production ovine

L'agriculture et l'élevage en particulier font face à de nombreux défis, agro-écologiques et sociétaux. Un virage pour relever ces défis est indispensable. Par ailleurs, les profils des éleveurs évoluent. Nos coopératives doivent avoir la capacité d'appréhender ces changements, notamment en termes de conseil. Une enquête conduite en 2021 auprès des coopératives ovines permet de dégager ces évolutions.

**MAURINE GRIVAZ**  
Responsable filière ovine, La  
Coopération Agricole Pôle animal

**SOPHIE HUBY**  
Coordonnatrice régionale filière  
ovine, La Coopération Agricole  
Occitanie

## Méthodologie

Le réseau de La Coopération Agricole filière ovine est constitué de 31 coopératives ovines, 15 ont répondu à l'enquête sur les pratiques et les besoins en recrutement et formation des équipes de terrain. L'enquête recouvre donc 48 % des structures. Compte tenu de la taille des entreprises ayant répondu, l'enquête porte sur 68 % des éleveurs coopérateurs ovins. 53 % des structures ayant répondu sont des coopératives spécialisées en filière ovine, les autres étant polyvalentes. Les structures sont de tailles diverses.

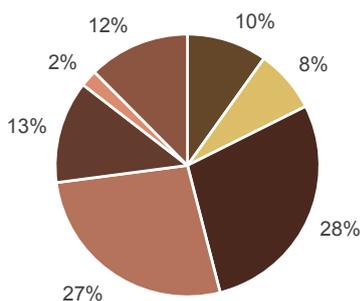
Le questionnaire a été diffusé en ligne en 2021 sur une période qui coïncide avec un contexte particulier de forte diminution des aides publiques au conseil technique. Les 7 profils de conseillers pré-identifiés et sur lesquels les coopératives se sont positionnées sont les suivants (on notera l'absence de conseillers dédiés à l'innovation, contrairement aux profils identifiés en Fruits et Légumes ainsi que pour Métiers du Grain. L'enquête montre qu'elles ne sont pas absentes des dispositifs de R&D, sans pour autant avoir la possibilité de dédier des personnes à ce sujet) :

Profil 1	Encadre l'équipe terrain (technique et/ou commercial) et coordonne l'activité
Profil 2	Apporte aux éleveurs un conseil spécialisé dans un domaine (sauf activité vétérinaire): expertise dans un domaine tel que: alimentation, génétique, environnement, bâtiment, etc.
Profil 3	Réalise le suivi d'un portefeuille d'éleveurs auxquels il apporte un appui généraliste: suivi technique des élevages, accompagnement technico-économique, suivi des démarches qualité, appui au montage de dossiers. Conseille les éleveurs sur leurs projets de développement et les démarches de contractualisation. Réalise éventuellement des activités de vente (approvisionnement des éleveurs en matériel d'élevage, aliments...)
Profil 4	Idem profil 3 + assure l'estimation et l'achat des animaux aux éleveurs
Profil 5	Assure l'activité commerciale « amont », c'est-à-dire l'estimation et l'achat des animaux aux éleveurs
Profil 6	Assure l'activité commerciale « aval », c'est-à-dire la commercialisation des animaux
Profil 7	Assure à la fois des activités commerciales « amont » et « aval » (achat et commercialisation des animaux)

## 7 profils de conseillers, de niveau majoritairement BTS mais tendant vers le niveau ingénieur

### Plus de la moitié des conseillers sont des généralistes

- Effectif technicien Profil 1
- Effectif technicien Profil 2
- Effectif technicien Profil 3
- Effectif technicien Profil 4
- Effectif technicien Profil 5
- Effectif technicien Profil 6
- Effectif technicien Profil 7

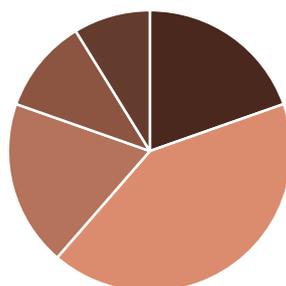


Les profils les plus présents sont les profils 3 et 4 avec 65 % des techniciens. Il s'agit des **techniciens les plus polyvalents** en termes d'accompagnement des éleveurs, ils ne sont pas experts dans un domaine précis. Les profils 3 et 4 représentent la moitié de la population de conseillers (Profil 3: Réalise le

suivi d'un portefeuille d'éleveurs auxquels il apporte un appui généraliste et profil 4: identique à 3 tout en assurant également l'estimation et l'achat des animaux aux éleveurs). Les techniciens de profil 2 (experts sur une thématique) le sont principalement sur la thématique de la reproduction (échographies) et sur l'agrofourmiture. Quasiment aucune coopérative n'a recours à de la prestation externe dans l'acte de conseil. Les évolutions prévues ou attendues au niveau des profils des conseillers sur les 5 prochaines années concernent, pour la majorité des répondants, des techniciens à profil **plus commerciaux** ou plus **axés sur les thématiques environnementales**.

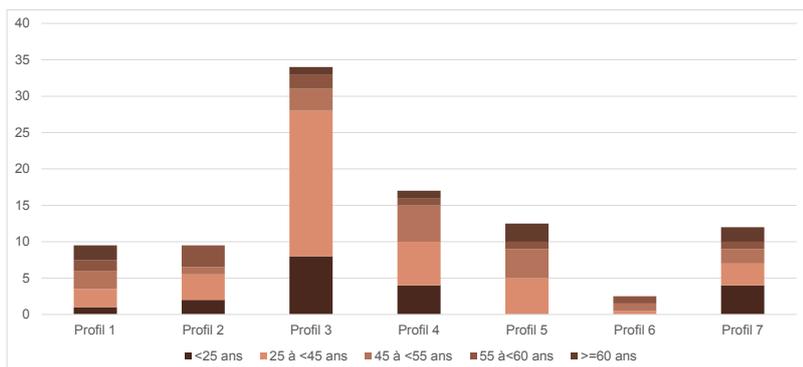
### 60 % de conseillers ont moins de 45 ans

#### Nombre de techniciens par tranche d'âge



- <25 ans
- 25 à <45 ans
- 45 à <55 ans
- 55 à <60 ans
- >=60 ans

#### Répartition des techniciens par tranche d'âge selon le profil



La majorité des techniciens/commerciaux salariés sont âgés de 25 à 45 ans (42 %). Les moins de 25 ans ne sont pas représentés dans les profils commerciaux spécialisés amont (profil 5) ou aval (profil 6). On peut donc penser qu'ils se spécialisent sur un profil commercial amont et aval après leurs premières années d'expérience.

### Part d'éleveurs suivis par profil de conseillers

- Profil 1
- Profil 2
- Profil 3
- Profil 4
- Profil 5
- Profil 6
- Profil 7



La majorité des éleveurs sont suivis par des techniciens généralistes (profils 3 et 4). Seuls 14 % des éleveurs sont suivis par un technicien spécialisé. Le nombre d'éleveurs suivis par technicien est très variable en fonction du profil: plus le conseil est généraliste, plus le technicien suit d'éleveurs. Il passe donc moins de temps avec chaque éleveur qu'un technicien spécialisé.

## La formation pour accompagner la montée en compétences des conseillers

### Des exigences accrues en matière de niveau de formation à l'embauche

#### Exigences en termes de niveau d'étude par profil

	Niveau mini	Niveau max	Niveau moyen
Profil 1	BTS	Ingénieur	Ingénieur
Profil 2	BTS	Ingénieur	BTS
Profil 3	BTS	Ingénieur	BTS
Profil 4	BTS	Ingénieur	BTS
Profil 5	Pas d'exigence	Licence	BTS
Profil 6	Pas d'exigence	Ingénieur	Répartition homogène
Profil 7	Pas d'exigence	Ingénieur	Répartition homogène

Cinq structures, soit un tiers, déclarent vouloir faire évoluer leurs exigences de recrutement face aux évolutions sociétales, climatiques et réglementaires dans les cinq prochaines années. Certaines souhaitent **plus de polyvalence** et d'autres souhaitent élever le niveau d'étude vers le niveau ingénieur,

notamment pour les profils 1 à 4. Près de la moitié des coopératives déclarent avoir un lien avec des établissements de formation (BTS et Certificat de spécialisation et licence pro), ce qui s'explique par le constat d'un manque de connaissances techniques et spécifiques ovines dans certaines formations.

### Des formations organisées à parts égales en interne ou via des organismes extérieurs

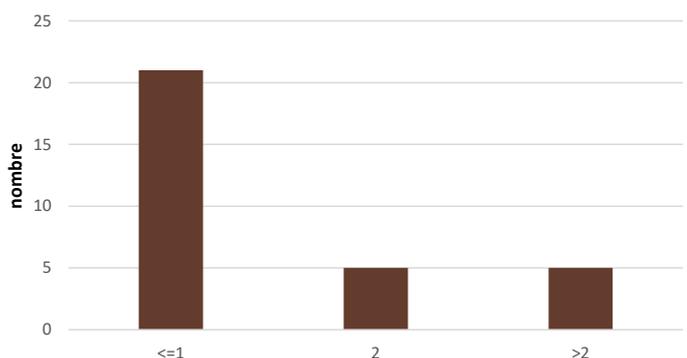


Les formations continues sont organisées quasiment à parts égales en s'appuyant sur un spécialiste en interne ou bien en faisant appel à un organisme extérieur. 107 jours de formation (durée formation x n participants) ont été mis en place dans les équipes techniques

des structures enquêtées sur trois ans d'où **une moyenne par technicien d'environ 0,33 jour de formation par technicien par an**. Les principaux organismes intervenants sont des firmes services en nutrition animale (IDENA, PROVIMI et INVIVO), le réseau institut technique IDELE / CIIRPO (4), le réseau LCA et les vétérinaires (2).

La majorité des formations mises en œuvre sont des formations d'un jour délivrées à l'ensemble de l'équipe. Les formations plus longues sont des formations spécifiques conférant une expertise à un technicien (insémineur, spécialiste fourrage...).

#### Durée des formations



## Des formations prioritairement techniques

La majorité des formations citées par les coopératives répondantes sont techniques et visent l'acquisition d'une expertise aux différentes étapes du cycle de production : alimentation/nutrition (9), estimation état engraissement et conformation (3), reproduction (2). Une part importante d'entre elles concerne le **lien sol/troupeau** (conduite de prairie (5), expertise fourragère/équilibre sol-troupeau (5)). On trouve ensuite des **formations techniques plus globales** (sanitaire (3), technico-économique (4) dont 3 à l'utilisation du logiciel de bilan technico-économique Téovin. Un certain nombre de formations sont en lien avec **les enjeux sociétaux** (BEA, impact environnemental (2), HVE, élevage ovin durable en lien avec une démarche identifiée ou un référentiel (2)).

On trouve ensuite quelques formations plus commerciales : la démarche Label rouge (3), l'approche commerciale.

Une seule formation aborde la méthode de conseil : *Comment conseiller les éleveurs ovins ?*

Parmi toutes les formations citées, une seule était diplômante, celle d'inséminateur.

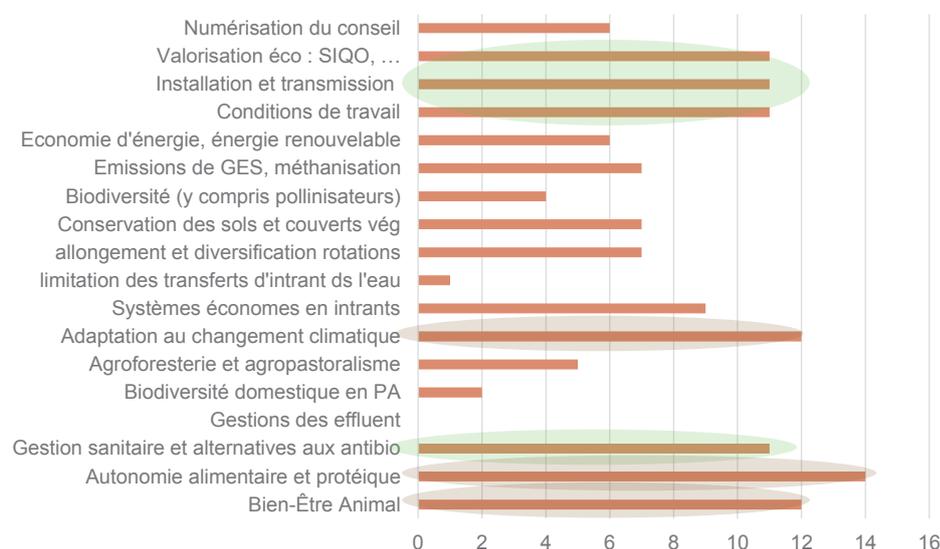
Seules 5 formations portent sur un thème en lien avec l'environnement et ont donné satisfaction. Pour l'avenir, les thèmes environnementaux qui intéressent les coopératives ovines portent sur la prise en compte du changement climatique, y compris dans les approches alimentations et sol/fourrages et l'évaluation de l'impact environnemental (carbone, biodiversité).

L'approche sociétale est peu abordée sauf au travers des réponses aux attentes sociétales dans une stratégie économique (cahier des charges...). En revanche, le thème du bien-être animal émerge.

Sur le volet économique, les attentes sont là encore très techniques (alimentation, techniques aux différentes étapes du cycle de production), avec un besoin de compétences pour assurer un suivi renforcé des éleveurs au moment de l'installation.

Les trois thèmes de **l'environnement**, du **changement climatique** et du **bien-être animal** sont bien présents sur les prévisions.

## Thèmes de l'agro-écologie retenus pour les prochaines formations



Le **réchauffement climatique** est ainsi un enjeu majeur de la production puisque :

- 14 coopératives retiennent la nécessité de travailler sur l'autonomie alimentaire ;
- 12 souhaitent aborder l'adaptation au changement climatique ;

Les attentes sociétales sont fortement prises en compte puisque :

- 12 coopératives souhaitent travailler sur le bien-être animal.

Les autres sujets retenus sont :

- la valorisation économique (SIQO) ;
- l'installation et la transmission ;
- les conditions de travail ;
- la gestion sanitaire/alternatives aux antibiotiques.

## La R&D: outil pour répondre aux préoccupations des éleveurs ovins et aux attentes sociétales

### Un véritable engagement dans la R&D...

Quasiment toutes les coopératives sont engagées dans des programmes R&D, avec des programmes de teneurs différentes :

- **Approche environnementale:** 14 des coopératives enquêtées sont engagées dans le programme Green Sheep pour un élevage ovin à bas carbone (9); 3 coopératives sont engagées dans un programme de type élevage durable; 1 coopérative s'est également engagée dans un projet expérimental autour de la certification environnementale HVE. À noter que les programmes collectifs R&D avec une approche sur l'impact environnemental sont tous mixtes ovins viande et ovins lait.
- **Approche sociétale:** 3 coopératives sont engagées sur un programme abordant le travail d'astreinte en élevage ovin, Astrav'Ovin.
- **Approche sanitaire:** 6 coopératives sont engagées dans un programme sur la thématique santé (ROBUSTAGNO, Life OVIBOOST ou Apro-pos).

Certaines coopératives mènent des expérimentations individuelles spécifiques, souvent en partenariat avec des fournisseurs, mais on note que l'implication dans les programmes des stations expérimentales régionales ou du réseau de développement régional, comme celui mis en place par LCA en Occitanie, permet une dynamique R&D de territoire.

Les partenaires cités par les coopératives ovines sont : les partenaires techniques et de recherche [institut technique IDELE et sa ferme expérimentale CIIRPO (6) et ENVT (1)] ; les partenaires de développement: le réseau LCA (4) et les chambres d'agriculture (2); les partenaires privés (3).

### ... Malgré des freins non négligeables

Les premiers freins au développement de la R&D cités par les coopératives ovines sont **le manque de temps et de moyens financiers, mais** différents leviers permettent d'inciter les coopératives à s'engager dans des programmes R&D: la présence d'un encadrement au sein d'un collectif (animation, dynamique, accompa-

gnement au montage de dossiers) et d'un institut technique dynamique et structuré (Idele avec ses centres expérimentaux); le besoin d'être acteur de la filière, l'envie d'être prospectif, de créer une dynamique pour un meilleur développement; réussir à identifier les bénéfices directs de la R&D au niveau économique.

### Des domaines de R&D variés pour les années à venir

Les domaines R&D souhaités pour les 5 prochaines années relèvent de: (i) l'exploration de **thèmes techniques en lien avec les attentes sociétales** (désaisonnement sans pose d'éponges, réflexion sur l'élevage des agneaux sous la mère en bergerie et prise en compte du bien-être animal en lien avec l'amélioration des conditions de travail, utilisation de médecines alternatives) (ii) **l'adaptation au réchauffement climatique** (autonomie fourragère des élevages, autonomie alimentaire et évolution des systèmes fourragers). (iii) la **mesure de**

**l'impact environnemental de la production** avec un souci de communication et de valorisation économique: engagement dans le projet Green Sheep, évaluation du stockage carbone sous prairies et analyse des évolutions à propos des Paiements pour Services Environnementaux. (iii) une structure souhaiterait aborder l'aspect production photovoltaïque en conduite ovine.

## Des organisations à faire évoluer

L'évolution nécessaire du service de conseil technique fait partie des préoccupations des coopératives ovines : réflexion sur la refonte du conseil technique, à mettre en lien avec l'arrêt du financement de ce conseil par les aides FranceAgriMer. Par ailleurs, la **digitalisation des outils** d'accompagnement avec transmission de l'information entre la coopé-

ratrice et l'élevage est un autre domaine à investiguer. Enfin, des réflexions avec des approches conseil revisitant le lien conseiller/éleveur avec plus de collaboration et une approche globale sont citées en faisant référence au programme Robustagno notamment.

## En conclusion: faire évoluer les organisations du conseil pour réussir les transitions repenser le conseil

Les équipes techniques sont diverses, tant au niveau des âges que des niveaux de formation. Les conseillers sont majoritairement généralistes et les formations qui leur sont proposées sont généralement courtes (un jour maximum) et techniques. Pour autant des enjeux nouveaux interpellent les coopératives et les conduisent à envisager leurs organisations de conseil sous de nouvelles formes, tenant compte de la baisse des

crédits publics, mais également et surtout du souhait de **limiter la baisse de la production** grâce à la promotion du métier visant au recrutement d'éleveurs. Gageons qu'une organisation collective comme celle que propose LCA dans les régions de production ainsi qu'une implication forte dans les enjeux sociétaux en matière d'agro-écologie et de changement climatique permettront de relever ces défis. ■

# Les coopératives s'investissent dans la formation avec la licence professionnelle « Conseil, valorisation et commercialisation des animaux d'élevage »

**Avec un taux d'insertion professionnel supérieur à 90 %, la licence professionnelle « Conseil, valorisation et commercialisation des animaux d'élevage » forme chaque année une douzaine de jeunes au métier de technico-commercial de coopérative dans le secteur bétail et viande. Cette formation en alternance constitue un vrai levier pour accompagner la montée en compétences des technico-commerciaux de coopératives Bétail et viande.**

**Gaëlle DUPAS**  
Directrice du pôle animal  
de La Coopération Agricole

Le partenariat entre les coopératives animales et la formation date des années 1960 : à l'origine, la Fédération nationale des coopératives Bétail et Viande (maintenant devenue le Pôle Animal de La Coopération Agricole) a mis en place une formation interne des techniciens des groupements de producteurs.

Afin de correspondre aux évolutions des dispositifs de formation, cette formation est devenue un certificat de spécialisation de niveau III en 1998 puis une licence Pro en 2010. De niveau bac + 3, la licence professionnelle consolide les acquis du bac +2 (BTSA\* analyse, conduite et stratégie de l'entreprise agricole ou productions animales, licence 2 de biologie...) et apporte des compétences supplémentaires adaptées aux besoins du métier de technico-commercial de coopératives agricoles.

Elle permet de former chaque année une douzaine de jeunes en alternance dans les

coopératives du secteur bovin, ovin et porcin. Les phases d'enseignement se déroulent sur les sites de formation du CFA du CEZ de Rambouillet et du CFPPA de Bressuire dont les équipements permettent d'assurer, outre des cours théoriques, des phases de formation pratique (manipulation et bien-être des animaux, initiation à la découpe des viandes...).

Afin d'assurer une parfaite concordance avec les besoins des coopératives, les équipes de La Coopération Agricole sont présentes tout au long de l'année auprès des équipes des établissements d'enseignement, avec :

- la mise en relation des coopératives et des jeunes candidats à l'apprentissage au cours de la phase de recrutement ;
- des interventions auprès des jeunes au cours de l'année : les équipes LCA enseignent sur différents sujets tels que l'économie des filières, le développement

durable, l'agriculture biologique, le bien-être animal ;

- la participation aux moments forts de la formation : rentrée scolaire, jurys de soutenance et de licence, remise des diplômes... ;
- l'adaptation en continu du cursus de formation à l'évolution du besoin des coopératives (formation aux nouveaux outils de diagnostic...).

Le point fort de cette formation est son niveau d'insertion professionnelle : 90 % des jeunes sont embauchés en CDI avant la fin de leur année, avec, qui plus est, des perspectives de progression professionnelle ; de nombreux cadres actuels de coopératives du secteur sont issus de la formation. ■

## Pour aller plus loin

Vidéo sur la licence ici : <https://www.youtube.com/watch?v=FovYChv-g-c>

plaquette de présentation de la licence : [http://www.bergerie-nationale.educagri.fr/fileadmin/webmestre-fichiers/formation/fiches\\_CFA\\_2021/fiches\\_formation\\_apprentissageLicencePA.pdf](http://www.bergerie-nationale.educagri.fr/fileadmin/webmestre-fichiers/formation/fiches_CFA_2021/fiches_formation_apprentissageLicencePA.pdf)

# Faire évoluer les métiers

Réunis au sein d'OCAPIAT (un des 11 nouveaux opérateurs de compétences créés en 2019 dans le cadre d'une loi dite « Avenir professionnel » et dédié notamment aux secteurs de l'agriculture, de la coopération agricole et des industries agro-alimentaires.), les acteurs des filières agricoles et agro-alimentaires ont conduit en 2020, grâce à l'Observatoire des métiers de La Coopération Agricole, une étude sur les impacts des évolutions du secteur sur les métiers et compétences des organismes agricoles. L'article présente une synthèse de cette étude.

## Introduction: un contexte fortement évolutif

L'étude part du constat que le secteur agricole est confronté à de multiples défis: baisse de la valeur des productions; évolutions climatiques; maîtrise des coûts et diversification sur les exploitations; évolution de la typologie des exploitations; évolution du profil des agriculteurs; nouvelles exigences des consommateurs; nouveaux modes de consommation... Dans ce contexte, les exploitations agricoles

sont confrontées à de nouvelles exigences réglementaires, à des interrogations sur l'avenir et l'attractivité du métier dans un contexte où l'accès aux outils de production nécessite des financements importants, etc. Ces enjeux sans précédents imposent aux coopératives et aux négoce agricoles de se « réinventer » et pour cela de faire évoluer les compétences des salariés aux contacts des agriculteurs.

## Méthode de l'étude conduite par le cabinet Arnage pour le compte d'OCAPIAT

L'étude a été menée sur les neuf premiers mois de l'année 2020. La compréhension du contexte et des enjeux visant à formuler une vision pour l'agriculture française et à travers elle pour les coopératives et négoce, a reposé sur l'analyse d'une dizaine d'études et l'audition de 8 experts de La Coopération Agricole et de la Fédération Nationale du Négoce Agricole. Des groupes de travail réunissant des directeurs opérationnels de LCA et de la FNA, ainsi que différents acteurs du conseil (chambres d'agriculture, centres de gestion...) afin d'identifier les besoins en compétences. Un focus sur les métiers de conseil a été réalisé, pour tenir compte du contexte très spécifique de la mise en œuvre de la loi sur la séparation de la vente et du conseil

des produits phytopharmaceutiques. Enfin, les services ressources humaines de 23 structures coopératives et négoce ont travaillé à construire les éléments de réponse:

- identifier les organismes de formations historiques et émergents;
- qualifier les formations ou parcours à créer pour répondre aux attentes du secteur
- maintenir ou développer l'employabilité et l'activité;
- lister les partenariats à nouer sur les champs de la mobilité ou de la formation.

Un comité de pilotage a suivi l'ensemble des étapes de la démarche et assuré la finalisation de sa valorisation.

## Des changements profonds

Plusieurs changements particulièrement impactants ont été identifiés dans le cadre de l'étude. Ils appellent à repenser les organisations et à mettre en place une véritable gestion des emplois et des parcours professionnels.

### La recherche de compétitivité et la stratégie de diversification des agriculteurs

Les agriculteurs cherchent à être plus compétitifs sur leurs productions historiques par différents moyens : l'optimisation des moyens et des ressources, augmentation des surfaces ou de la taille des ateliers pour faire des économies d'échelle... Au-delà, les agriculteurs chercheront de nouvelles sources de revenus. La recherche de diversification est en augmentation et les projets visant à accompagner ces stratégies se multiplient, à l'initiative des agriculteurs eux-

mêmes, avec un risque de rupture des interactions avec les organismes de conseil, ou de leurs partenaires, de l'amont comme de l'aval des filières. Le champ des possibles alimenté par les nouvelles attentes sociétales, les pouvoirs publics et la demande pour une consommation plus locale est très large et il en découle des projets très variés, sur le champ traditionnel de l'alimentaire comme sur la bioéconomie.

### L'approche filière se généralise

Le client consommateur exprimant des demandes de plus en plus affirmées, l'approche filière, qui s'accompagne d'une expression claire de l'engagement pris à l'égard du marché qu'elle cible, se géné-

ralise. Cela renvoie à une stratégie de flux tirés (*i.e.* à destination d'un débouché identifié) par opposition à une stratégie de flux poussés (*i.e.* imposés par l'amont).

### Du marketing de promesse au marketing de la preuve

Face à la défiance généralisée du client-consommateur-citoyen à l'égard des appareils de production quels qu'ils soient, aucun acteur économique ne peut désormais espérer vendre sans être lisible dans les engagements qu'il prend. Des indicateurs

précis et mesurables doivent être disponibles à tout moment, la traçabilité est incontournable. La *blockchain* devient un outil de démonstration de la preuve. La contractualisation au travers de cahiers des charges est la règle.

### Des besoins des agriculteurs en constante évolution et nécessitant une approche différenciée

Tant la complexité croissante du contexte que les faibles marges sur les productions historiques militent pour mettre en œuvre une approche systémique et globale de l'exploitation. Les leviers identifiés sont multiples : agronomie, OAD (Outils d'aide à la décision), agriculture de précision, robotique... Ils sont toutefois à imaginer dans le

cadre d'attentes très diversifiées des exploitants agricoles : en fonction de la taille de l'exploitation, de la nature des productions, du profil de l'agriculteur... Cela nécessite la mise en place d'outils de gestion de la relation clients et un renforcement des fonctions de pilotage dans un contexte de management des équipes qui doit évoluer.

### L'approche systémique impose d'adapter les dispositifs d'expérimentation

Si les leviers pour trouver des réponses aux attentes sont connus (génétique, itinéraires techniques, agronomie et travail du sol, agriculture de précision, machinisme/robotique, biostimulant/biocontrôle...), la multiplicité des combinaisons possibles rend l'exercice d'expérimentation

complexe. Plus que jamais, il devient nécessaire d'avoir une stratégie en la matière, c'est-à-dire des priorités et des partenaires structurants bien identifiés. La capacité des équipes à remonter les informations du terrain, à intégrer les résultats et les rediffuser sur le terrain est au cœur de ce dispositif.

### La digitalisation s'installe, les métiers se transforment

La digitalisation et le numérique sont des leviers qui deviennent incontournables avec pour objectif de réduire les coûts en faisant

différemment. Le relationnel avec l'agriculteur s'en trouve modifié. La capacité à traiter un grand nombre de données de terrain et en

transversal au sein de l'organisation permet de faire avancer la connaissance. Les métiers se trouvent nécessairement impactés avec l'apparition de nouveaux outils évolutifs et qu'il faut sans cesse actualiser. La dématé-

rialisation des fonctions support, les outils de gestion de CRM et de *supply chain*, la digitalisation de l'agrofourniture sont autant de sujets à explorer.

## La logistique au cœur du modèle économique

La fonction logistique est prépondérante dans la structure de coûts des coopératives et négoce. Pour l'optimiser en répondant aux multiples attentes des agriculteurs, ils inscrivent la *supply chain* dans l'omnicanilité (multiplication des points de contacts avec les agriculteurs), aidés notamment par

la digitalisation. Les organisations, le rôle et les outils des équipes terrains sont nécessairement impactés, d'autant plus dans un contexte de séparation de la vente et du conseil de produits phytopharmaceutiques, particulièrement pour les organisations qui retiendront l'option « vente ».

## Les métiers évoluent

L'étude constate que trois nouveaux métiers vont apparaître : ils concernent la valorisation de l'utilisation croissante du digital en termes de marketing, de traitement et valorisation des données (marketing digital, *product owner*, *data scientist*).

5 métiers tendent à se développer et gagner en structuration et précision : personnel

de silo, magasinier, manager d'équipe de terrain, contrôleur de gestion, responsable marketing de développement.

Le métier de technico-commercial est à l'interface entre ces deux catégories, notamment du fait de la séparation vente/conseil de produits phytopharmaceutiques.

## Trois postures pour le technico-conseil et des organisations à géométrie variable

Les acteurs s'accordent autour de trois profils parmi les équipes terrain.

**Les conseillers généralistes** sont garants de la vision « 360 degrés » de l'exploitation et de son suivi. Ils effectuent « le premier diagnostic » et apportent les premières réponses et, selon les cas, mobilisent une expertise pour apporter une réponse plus approfondie. Ils sont le garant de la relation entre la structure et l'agriculteur.

- **Les spécialistes** portent des services ou OAD qu'ils maîtrisent à un niveau avancé. Ils valorisent un savoir-faire : achat céréales, agriculture de précision, diagnostic économique...
- **Les experts** portent une expertise dans un domaine technique et valorisent une

connaissance : agronomie, filière, réglementation... Ils sont des référents au sein de leur organisation.

Le généraliste identifie un besoin de l'agriculteur et oriente si nécessaire vers un spécialiste et/ou un expert, qui interviennent en délégation du généraliste. Les experts ont un rôle de formation des généralistes et des spécialistes. Ces derniers ont également un rôle de formation des généralistes.

Plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer l'organisation des équipes terrain. En fonction de la complexité de l'organisation (nombre d'activités, taille de la structure, technicité des productions...), les compétences mobilisées reposeront sur une part variable de généralistes, de spécialistes ou d'experts.

## Technico-commercial : deux réalités nouvelles

Du fait de la loi « Séparation des activités de vente/conseil des produits phytopharmaceutiques », le métier de conseil renferme désormais deux réalités : technico-conseil chez un distributeur et technico-conseil au sein d'un conseil indépendant. La loi EGalim a défini deux types de conseil pour

raisonner l'usage des produits phytopharmaceutiques : le conseil stratégique d'une part, obligatoire pour l'agriculteur à raison de deux fois sur une période de cinq ans, qui vise à mettre en place une stratégie en matière de protections des végétaux ; le conseil spécifique d'autre part, conseil

ponctuel portant sur la prescription d'une solution face à un problème rencontré pouvant nécessiter une intervention phytopharmaceutique. Le technicien-conseil au sein d'un conseil indépendant peut délivrer ces deux types de conseil, sous condition d'obtenir une certification et que sa structure dispose d'un agrément. Le technicien-conseil chez un distributeur ne peut

pas intervenir sur ces deux dispositifs de conseil.

Si ces différences sont importantes, on peut voir sur le graphique ci-dessous, que de nombreuses missions sont susceptibles d'être menées par le technicien, quelle que soit la structure dans laquelle il se positionne, la séparation ne portant que sur la vente de produits phytopharmaceutiques.

### Rôles des techniciens conseils selon la loi EGAlim

	Technicien conseil chez un DISTRIBUTEUR	Technicien conseil au sein d'un CONSEIL INDEPENDANT
<b>CONSEIL REGLEMENTE sur les PPP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Il vend les PPP</li> <li>■ Il informe sur l'utilisation du PPP lors de la vente</li> </ul> <div style="text-align: center;">  <p><b>ACTIVITE(S) INTERDITE(S):</b> Préconisation du PPP</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Il préconise les PPP</li> <li>■ Il apporte : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un conseil STRATEGIQUE</li> <li>○ Un conseil Spécifique</li> </ul> </li> </ul> <div style="text-align: center;">  <p><b>ACTIVITE(S) INTERDITE(S):</b> Vente / distribution / application du PPP</p> </div>
<b>CONSEIL NON-REGLEMENTE sur les produits autres que les PPP</b>	<p>Le TC distributeur <b>peut vendre tous produits d'agrofourniture</b> (engrais, semences, produits phytopharmaceutiques...) et <b>apporter un conseil</b> sur ces produits, <b>excepté</b> celui sur les produits phytopharmaceutiques (ex : conseil en fertilisation...)</p>	<p>Le TC du conseil indépendant <b>peut vendre des produits</b> autres que les produits phytopharmaceutiques (engrais, semences...) et <b>apporter tout type de conseil</b>, y compris en dehors du domaine réglementé.</p>

### Technico-commercial chez un distributeur: une dimension stratégique qui se renforce

Le technico-commercial gère l'ensemble de la relation commerciale et assure le portage de l'offre proposée par l'organisme agricole. Au-delà de sa dimension commerciale, il assure des missions de conseil et services et assure l'articulation avec les éventuels experts et spécialistes présents en interne ou externalisés. Son périmètre d'intervention est donc susceptible d'être très large. Son rôle est de comprendre le projet de l'agriculteur et de savoir en dresser la plupart des dimensions pour répondre à ses attentes. Il doit pour cela maîtriser un large panel de

connaissances concernant les enjeux agronomiques spécifiques aux productions sur lesquelles il intervient. Il doit bien sûr remplir les exigences imposées par la réglementation sur la séparation des activités de vente et de conseil et les actions qui en découlent, notamment en matière de CEPP (Certificat d'économie de produits phytopharmaceutiques), mais il n'intervient pas sur le conseil portant sur la stratégie de protection des végétaux ni sur un conseil spécifique lié à un problème pouvant nécessiter une intervention phytopharmaceutique.

### Technicien conseil indépendant

La particularité du technicien conseil dans une structure ayant opté pour le conseil indépendant est d'être habilité à délivrer le conseil stratégique et le conseil spécifique non obligatoire. Ces deux conseils sont strictement définis par la réglementation: phase de diagnostic et élaboration d'un plan d'action pour le conseil stratégique; phase d'observation de terrain en vue d'élaborer

un diagnostic et une recommandation pour le conseil spécifique. Toutes ces phases sont précisément décrites dans les textes d'application et le conseil doit se conformer à ces textes pour être certifié et pouvoir poursuivre son activité. Ce périmètre d'intervention n'interdit par ailleurs pas la plupart des missions vues précédemment pour le technico-commercial chez un distributeur.

### Gestion des emplois et des parcours professionnels

Dans ce contexte évolutif à divers titres, différentes actions sont préconisées pour accompagner le changement. Passé la prise de conscience et la mesure des enjeux économiques que sous-tendent ces différentes évolutions, il s'agit d'identifier les scénarios d'adaptation possibles. L'étude met en lumière la nécessité d'aider au positionnement de la fonction ressources humaines comme acteur du changement, au-delà d'occuper les nécessaires missions classiques et incontournables (recrutement, paie...). Une gestion prévisionnelle des compétences des populations concernées par le changement doit être mise en place et l'offre de formation doit évoluer pour s'adapter à ces changements.

### Des formations adaptées

La diversité des situations oriente vers des formations au contenu modulable, adaptées au besoin spécifique de l'organisme qui doit mener sa propre ingénierie et articuler différents dispositifs en présentiel ou distantiel, avec des apprentissages descendants, des partages d'expériences entre pairs ou par des intervenants, des visites ou témoignages... Ces formations doivent s'inscrire suffisamment dans le temps et la répétition pour opérer les changements attendus. Les plus longues et impactantes doivent être certifiantes ou diplômantes. Des partenariats entre des organismes de formation et établissements d'enseignement présentant des offres complémentaires à différents échelons territoriaux seraient à envisager. ■



# Ré-inventer le conseil : qui sera le conseiller de demain ?

Au cours de leur dernière année de formation d'ingénieur agronome, les auteurs ont été sollicités par Françoise Ledos, Responsable Développement à La Coopération Agricole, à l'automne 2020, et Guillaume Dyrszka de La Coopération Agricole Occitanie pour analyser les compétences du conseiller d'aujourd'hui et de demain, tout en déterminant les formations les plus pertinentes à proposer pour permettre leur montée en compétences. Les résultats ont été discutés avec des acteurs des coopératives et de la formation. Résultats.

## Introduction

À l'heure où l'agriculture est pointée du doigt par les consommateurs soucieux de davantage de transparence sur les systèmes de production, les conseillers de coopératives sont particulièrement sollicités pour aider et guider leurs adhérents pour répondre à ces demandes. Tout en prenant en compte les choix, les envies et les problématiques des agriculteurs, les conseillers doivent adapter leurs conseils aux nouvelles exigences réglementaires, environnementales et sociétales. Ce contexte a entraîné une réflexion au sein de La Coopération Agricole, sur les compétences du conseiller d'aujourd'hui et de demain, mais aussi sur les forma-

**ZOÉ COURBOULAY, ALEXANDRE FERRY, AMANDINE MAUGER**  
Étudiants à l'Institut Agro<sup>1</sup>,  
Agrocampus Ouest à Rennes (35), en  
spécialisation Sciences et Ingénierie  
en Productions Animales (SIPA)

**GUILLAUME DYRSZKA**  
LCA Occitanie

**FRANÇOISE LEDOS**  
LCA

tions <sup>1</sup> les plus pertinentes à proposer pour permettre leur montée en compétences. C'est pour répondre à ces interrogations que nous avons été sollicités par Françoise Ledos, Responsable Développement à La Coopération Agricole.

Afin d'y répondre le plus efficacement possible, nous avons développé une approche s'appuyant sur deux outils, pour solliciter les coopératives des secteurs Métiers du grain et viande bovine : un questionnaire en ligne et un World Café (voir encadré).

<sup>1</sup> Formation : processus d'apprentissage qui permet d'acquérir le savoir (connaissances), le savoir-faire (méthodes) et le savoir-être (comportement) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.

## Le World Café et le questionnaire en ligne

Le World Café est une activité de coopération créative et dynamique, qui permet de favoriser le dialogue et le partage d'idées autour de thèmes choisis au préalable. Il s'est déroulé le 15 décembre sur la plateforme Klaxoon® et a réuni 12 membres de coopératives de profils variés (cadres et responsables). Cette activité a permis d'initier le dialogue autour de trois thématiques : les compétences relationnelles du conseiller avec l'adhérent, l'accompagnement aux changements (climatiques, sociétaux et

agro-écologiques) et l'approche systémique de l'exploitation dans le conseil.

En complément, un questionnaire en ligne a été réalisé sur Limesurvey. Les 59 répondants (cadres, responsables et conseillers) issus de 20 coopératives différentes ont donné leur avis sur les compétences du conseiller d'aujourd'hui et de demain jugées indispensables, ainsi que sur les types de formations les plus adéquates pour permettre la montée en compétences.

## Le conseiller d'aujourd'hui doit allier connaissances techniques et compétences relationnelles

## Les enjeux du conseil de demain: l'économie, la réglementation et l'accompagnement au changement

Pour évoquer les compétences majeures mobilisées par le conseiller d'aujourd'hui, les répondants ont d'abord cité les savoirs. Le conseiller doit avant tout avoir des connaissances techniques solides afin de proposer un conseil fiable et précis à l'adhérent. Cette compétence a été mentionnée par 63 % des répondants. La seconde compétence la plus mentionnée est la compétence relationnelle

du conseiller avec l'adhérent, citée par 53 % des répondants. Elle permet de tisser une relation de confiance privilégiée et durable entre les interlocuteurs.

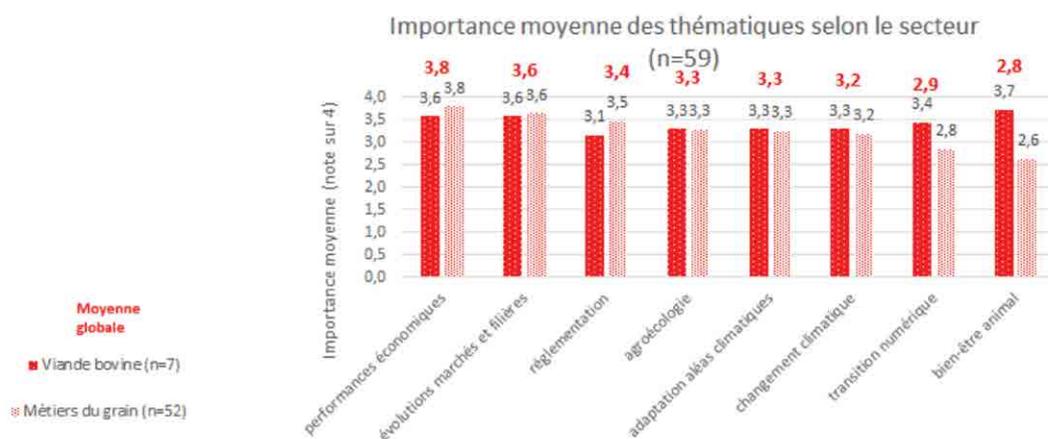
La maîtrise des techniques de vente par le conseiller est jugée comme importante par 24 % des enquêtés. Elle porte sur la valorisation des intrants et produits proposés par la coopérative, ainsi que la vente de services.

Le monde et le contexte agricole évoluent en permanence avec de nouveaux défis à relever. Quelles seront les évolutions que les conseillers devront accompagner? C'est ce qui a été demandé aux enquêtés, en leur proposant un panel de 8 thématiques à noter sur 4 selon leur importance (figure 1). « Améliorer les performances économiques », « suivre l'évolution des marchés et des filières » ainsi que « maîtriser la réglementation » sont les 3 thématiques en tête de classement. Suivies dans l'ordre des thématiques sur « l'agro-écologie », « le changement et l'adaptation climatique », « la transition numérique » et « le bien-être animal ».

A *contrario*, dans le World Café qui visait à réfléchir à ces compétences futures de manière collective et à partir d'un public plutôt d'encadrants, ont surtout été débattus l'accompagnement au changement (climatique, sociétale et agro-écologique), l'approche systémique et les compétences relationnelles avec l'adhérent.

Il ressort de cette première analyse que le conseiller de demain devra être à l'aise avec l'économie, la réglementation, les principes agro-écologiques... Mais comment former les conseillers à ces thématiques et quelles compétences devront-ils avoir pour y répondre?

**Figure 1: Note moyenne d'importance des thématiques selon le secteur d'activité**



**Question fermée avec notation de 1 à 4 pour chaque thématique. 59 répondants, 52 en métiers du grain et 7 en viande bovine.**

## Le conseiller de demain sera d'abord un technicien économiste...

La connaissance et la maîtrise des notions d'économie et des techniques de production sont les savoirs les plus importants à développer pour les conseillers de demain pour les deux populations interrogées. Il s'agit de ne pas déconnecter les propos de la réalité

économique des exploitations et des filières. D'autres savoirs (réglementation, marché agricole, agro-écologie) ont un degré d'importance moindre et qui semble dépendre du secteur.

### ... à l'aise avec le changement...

Interlocuteur privilégié de l'adhérent, le conseiller doit avoir certains savoir-être avec, en priorité selon les enquêtés et les participants au World Café, les compétences relationnelles et la capacité à accompagner le changement.

Les compétences relationnelles du conseiller doivent lui permettre de proposer un conseil personnalisé, en adéquation avec les problématiques de l'agriculteur et prenant en compte ses craintes. Cela nécessite du temps et de la disponibilité pour ne pas risquer de déstabiliser la relation de confiance entre le conseiller et l'adhérent.

L'accompagnement au changement, thématique abordée au World Café, a fait ressortir

des compétences supplémentaires. Les changements pouvant être de nature diverse et variée (agro-écologiques, environnementaux, sociétaux...), le conseiller doit avoir des connaissances techniques propres à chaque changement, une approche systémique de l'exploitation, et maîtriser des paramètres technico-économiques ainsi que de nombreux outils, dont les outils numériques. Il faut également qu'il soit à l'aise avec le changement, sache communiquer, soit à l'écoute et en mesure d'affronter ses peurs et celles de l'adhérent pour le rassurer... L'animation de collectifs est en revanche considérée comme une compétence moins importante à développer.

### ... avec une vision systémique

Pour que le conseil soit pertinent, il est nécessaire d'avoir une vision systémique de l'exploitation tant sur le plan technique qu'économique. Cette approche systémique, bien qu'extrêmement complexe et coûteuse en temps, est essentielle. Elle assure une compréhension globale des attentes et des projets de l'adhérent qui favorise un conseil personnalisé, prenant en compte tous les impacts possibles sur l'exploitation, ainsi qu'à l'échelle du territoire et de la filière. Dans le cadre de l'enquête, les approches énergétiques et climatiques ont été consi-

dérées comme étant les moins importantes. Notons cependant qu'elles ont fait l'objet de débat dans le cadre du World Café, ce qui nous conduit à penser qu'elles deviendront plus prégnantes à l'avenir.

D'autres savoir-faire ont été évoqués, comme savoir appliquer la stratégie de sa coopérative, reconnaître la valeur de sa prestation ou être capable de solliciter ses collègues en cas de besoin. Moins évoqués en raison peut-être de la taille de notre échantillon, il nous semble important néanmoins de les prendre en compte.

### Des besoins en compétences de plus en plus complexes

Le conseiller d'aujourd'hui a besoin de connaissances techniques, économiques et réglementaires, qui seront sans doute encore plus importantes demain. Le relationnel est aussi une compétence nécessaire aujourd'hui et restera essentiel dans le futur. Cependant, l'adaptabilité et l'accompagnement au changement seront des

qualités de plus en plus recherchées chez le conseiller. Le conseil devra également englober une vision systémique et économique pour pouvoir être capable d'accompagner le changement. Le profil du conseiller de demain sera sans aucun doute complexe, et nécessitera des formations adaptées.

### Des formations régulières et à la carte

Le métier de conseiller de coopérative demande de plus en plus de compétences pour apporter un conseil de qualité et adapté à l'ensemble des adhérents des coopératives. Suivre des formations en continu est donc un incontournable pour perfectionner ses acquis, mettre à jour ses connais-

sances, diversifier ses savoirs ou acquérir de nouvelles compétences. Mais il n'en demeure pas moins que le fond et la forme des formations font souvent débat.

Quelles sont les formations souhaitées par les conseillers agricoles? Qu'attendent-ils d'une formation? Sous quelles formes?

## Au moins une formation par an !

Aujourd'hui, selon notre échantillon, plus de 75 % des conseillers suivent au moins une formation par an. Les thématiques les plus abordées concernent la vente et le commerce (40 % des répondants), la technique (23 %) et la réglementation (23 %). Plus de la moitié des conseillers ressent actuellement un besoin supplémentaire de formations, dont 39 % en lien avec l'agro-écologie et les nouvelles pratiques agricoles (agriculture biologique, permaculture). Les autres formations souhai-

tées concernent la réglementation, le sol et les outils numériques. Certains conseillers ont cité des formations sur l'approche économique des exploitations agricoles et des filières afin d'avoir une approche globale.

Enfin, on note que rares sont les conseillers ayant identifié un besoin de formations en communication ou en lien avec les réponses aux attentes sociétales, ce qui semblait en revanche faire consensus lors du World Café.

## Les clés d'une formation attractive : sujet, format mixte, à la journée

Afin qu'une formation soit efficace et attrayante, elle doit répondre aux attentes des conseillers en termes de sujet, contenu et format. Pour la quasi-totalité des enquêtés, le sujet est ce qui compte le plus, puis le contenu pratique et enfin la théorie : combiner théorie et pratique serait un gage de réussite.

Concernant le format, les formations à la journée et espacées dans le temps sont les

plus appréciées, aux dépens des formations sur un temps court et/ou des formations sur plusieurs jours consécutifs. Les formations à la journée espacées dans le temps permettraient d'avoir un contenu pratique et théorique. Elles favoriseraient également le retour d'expériences et l'émergence d'une réflexion d'une journée à l'autre (prise de recul).

## Une formation réussie : « quand la théorie est applicable sur le terrain »

Le premier critère de réussite est de loin la capacité de la formation à déboucher sur des applications directes sur le terrain, « quand la théorie de la formation est applicable sur la réalité du terrain » (figure 2). La formation doit aussi permettre de retenir des connaissances et à chacun de se questionner, et répondre aux attentes et besoins du conseiller et de l'entreprise.

Les avis recueillis divergent concernant l'organisation de la formation : certains plébiscitent les jeux de rôle, échanges, interactions tandis que d'autres non. Il est donc essentiel d'adapter le format et le déroulé de la formation au public formé, afin que cette dernière soit efficace.

Figure 2: La formation idéale selon les répondants



Question ouverte avec 56 répondants, 93 suggestions.

57% des enquêtés ont eu besoin d'un tutorat et de formation supplémentaires

Afin d'exercer leur premier poste de conseiller, 93 % des répondants considèrent que leur formation initiale n'était pas suffisante. Ils font ressortir l'importance du

tutorat (accompagnement) et des formations mises en place par les coopératives pour aider les jeunes conseillers agricoles lors de leur première expérience, la formation initiale

permettant d'acquérir les connaissances de bases indispensables.

La montée en compétences en agro-écologie n'est pas simple car elle mêle l'acquisition de savoirs, savoir-faire et savoir-être, nécessite

une vision systémique et la capacité à lever les freins aux changements chez l'adhérent.

Une organisation de la structure, sous forme de personnes ressources et relais, est utile : pouvoir se reposer sur des collègues favorise

la complémentarité et diminue la charge de technicité du conseiller. Ce point est particulièrement ressorti au cours du World Café.

## Un exemple de formation en agro-écologie

Nous nous sommes interrogés sur le format souhaité pour une formation en agro-écologie, destinée à favoriser la montée en compétences des conseillers sur ce sujet. Pour ce faire, nous avons compilé les compétences jugées nécessaires pour cette thématique selon les enquêtés et les participants du World Café et les avons croisées avec les attentes d'une formation. Celle-ci se déroulerait en quatre séquences, réparties en deux journées de présentiel :

### 1. Acquisition des bases techniques en agro-écologie.

**Comment ?** Par une formation mixte mêlant apports théoriques et mise en pratique sur le terrain.

### 2. Veille sur l'évolution des pratiques.

L'agro-écologie c'est aussi se tenir au courant des nouvelles pratiques ou expériences réussies aux quatre coins du globe. **Comment ?** Une veille journalistique ou des voyages d'étude dans des régions où le climat actuel sera le nôtre dans quelques années pour constater les solutions mises en place.

3. **Travailler l'approche dans son conseil.** L'agro-écologie nécessite une vision systémique dans son conseil qui inclut des notions économiques, énergétiques et climatiques.

**Comment ?** Former à réfléchir global, à croiser les informations et ne pas se restreindre à un atelier de production. Des exemples concrets dans des exploitations peuvent aider à la formation.

4. **Travailler sa relation avec l'adhérent.** Les pratiques agro-écologiques nécessitent de prendre des risques et engendrent une crainte chez certains agriculteurs. Le conseiller doit être à l'écoute de l'agriculteur pour comprendre ses freins et craintes. La communication des pratiques en vulgarisant et en étant capable de donner des exemples qui fonctionnent est aussi essentielle.

**Comment ?** S'assurer que le conseiller est lui-même à l'aise avec le changement. Un coach de vie peut aider si besoin. Pour les aspects de communication, des ateliers de mise en situation peuvent être mis en place.

## Cette étude, une première réflexion sur le sujet, des résultats déjà très intéressants

### Le conseiller de demain : un conseiller spécialiste généraliste

Si les compétences actuelles des conseillers sont nombreuses, elles ne semblent pas suffisantes pour s'adapter au conseil de demain. Aux compétences actuelles s'ajouteront toutes celles qui permettront de répondre aux enjeux de demain : approche systémique, connaissances techniques en agro-écologie, savoir commu-

niquer et rassurer l'adhérent, intégrer l'économie dans son conseil... Le conseiller de demain restera spécialiste tout en ayant une approche globale, ce qui nécessitera de savoir faire appel à des personnes ressources si nécessaire.

### Le rôle clé des coopératives dans la formation

Les coopératives et leurs encadrants jouent un rôle clé dans cette montée en compétences. Les encadrants doivent être à l'écoute, à l'aise avec le changement et adaptables, capables de réactivité et pouvant proposer de nouvelles formations si besoin. Ils doivent donc être formés également. L'échange entre collègues est également utile. « Si on n'a pas la connaissance, il

faut savoir vers qui se tourner », explique un enquêté de La Coopération Agricole.

**L'organisation au sein de la coopérative est un facteur important :** un maillage et une communication entre collègues sont à organiser, l'ensemble des acteurs doivent être formés et le décloisonnement est nécessairement de mise.

## Des résultats intéressants et à consolider

L'étude proposée repose sur un panel limité (59 conseillers sur plus de 7 000 estimés dans les coopératives agricoles) et très marqué par les Métiers du grain. On pourrait donc hésiter à extrapoler ses résultats. Néanmoins, quel que soit le secteur, les besoins et attentes des professionnels semblent très proches comme permet de le penser le rapprochement entre les résultats de notre étude et ceux obtenus à partir d'une enquête réalisée en janvier 2020 par 17 étudiants de l'Institut Agro, Agrocampus Ouest. Cette enquête a été réalisée auprès de futurs étudiants (avant admission), d'étudiants en cours de formation et d'anciens diplômés, sur la formation d'ingénieur agronome. Elle dénombre 535 répondants qui ont suivi la spécialisation Sciences et Ingénierie en Productions Animales (SIPA) à l'Institut Agro. Les résultats mettent en évidence qu'au cours de leur formation, les étudiants cherchent à développer la polyvalence, la capacité d'adaptation et l'autonomie. Autant de compétences essentielles aux conseillers selon notre étude. Les trois quarts des anciens étudiants formés et en activité ne

se sentaient pas prêts au moment de leur insertion professionnelle, faisant écho aux 93 % des conseillers des coopératives ayant eu besoin d'un tutorat lors de leur premier poste. Les panels se rejoignent également sur l'importance du contenu pratique dans la formation.

La réflexion lancée devra sûrement être reprise par des membres de La Coopération Agricole pour compléter et affiner certaines questions encore en suspens et compléter le panel d'enquêtés. La montée en compétences en cours de vie professionnelle n'est pas nouvelle, mais l'importance des changements à venir, voire des ruptures, nécessite qu'elle soit efficace et réussie. Les conseillers, leur encadrement et toute l'organisation des coopératives doivent anticiper ce besoin de montée en compétences. De nombreux outils et dispositifs sont envisageables, le mot d'ordre étant de coller au plus près des besoins des conseillers, tout en étant avant-gardiste sur les compétences futures à développer! ■



# La recomposition du métier de technico-commercial au sein d'une grande coopérative agricole: le cas de Terrena

**SOAZIG DI BIANCO**

Enseignant-Chercheur  
en Sociologie

Laboratoire de Recherche en  
Sciences Sociales (LARESS)

École supérieure d'agriculture  
d'Angers

Les coopératives agricoles se transforment et ajustent leurs dispositifs de conseils aux enjeux agro-écologiques, économiques et managériaux auxquels elles sont confrontées. Cependant, peu d'entre elles interrogent les effets de ces recompositions sur les conseillers eux-mêmes: qui sont les technico-commerciaux des coopératives? En quoi consiste réellement leur travail, à l'interface entre la coopérative et les agriculteurs? Comment définissent-ils le sens de leur métier à l'heure des multiples transitions agro-écologiques et numériques? La coopérative Terrena parie sur la thèse CIFRE en sociologie pour faire la lumière sur ce métier méconnu et mieux penser l'avenir du conseil coopératif.

## Mettre en lumière le rôle des intermédiaires dans la transition agro-écologique

Les acteurs intermédiaires sont identifiés comme des acteurs-clés des transitions vers des systèmes sociotechniques plus durables, pour leur rôle de médiation et de mise en relation de différentes catégories d'acteurs permettant d'accélérer le changement des pratiques (Kivimaa *et al.*, 2019). Pourtant, les analyses de la transition agro-écologique s'intéressent principalement aux agriculteurs et tendent à invisibiliser le rôle des acteurs intermédiaires dans le changement des pratiques (Brunier, 2015). Le rôle des coopératives agricoles dans l'accompagnement du changement de pratiques des agriculteurs est particulièrement méconnu, quand bien même elles représentent une part importante du dispositif de conseil en intervenant auprès de 75 % des agriculteurs en France (Chomel *et al.*, 2013 ; Hervieu, 2014).

Cette thèse vise ainsi à produire des connaissances sur le conseil coopératif et à analyser la façon dont il se transforme sous l'effet du renouvellement des cadres dans lesquels s'inscrit son activité. Elle décrit *qui* sont les conseillers<sup>1</sup> de la coopérative Terrena et retrace l'histoire de leur métier. Elle cherche ensuite à comprendre *comment* ils composent avec les injonctions contradictoires qui leur sont adressées, en analysant la diversité de leurs pratiques et les arbitrages qu'ils opèrent. Enfin, en resituant les conseillers, à l'interface entre la coopérative et les agriculteurs, elle décrit l'*effet* de cette position d'intermédiaire sur la régulation des composantes du groupe professionnel et de ses activités, et les débats qui le traverse.

<sup>1</sup> Nous emploierons ici avec équivalence les termes de « conseillers » et « technico-commerciaux ».

## L'engagement des coopératives agricoles dans la transition agro-écologique

### Les coopératives agricoles : un levier d'amplification de la transition agro-écologique

La thèse met tout d'abord en évidence le rôle clé des coopératives agricoles dans la transition agro-écologique et leur volonté de s'y engager (Compère, Poupart et Purseigle, 2013). Leur large audience auprès des agriculteurs leur confère tout d'abord un pouvoir mobilisateur important dans cette transition. Leur position stratégique, entre l'amont et l'aval des filières, leur permet, ensuite, d'agir aussi bien sur les pratiques agricoles et les cahiers des charges des productions (amont) que sur la construction de nouvelles

filières et la répartition de la valeur produite dans ces filières (aval) (Di Bianco *et al.*, 2019). Leurs liens étroits avec les instituts techniques leur permettent, enfin, de bénéficier de références techniques actualisées. **Les coopératives agricoles disposent ainsi de moyens importants pour organiser la prise en charge technique, économique et cognitive des enjeux d'écologisation des pratiques agricoles à large échelle.**

### Concevoir des solutions agro-écologiques et administrer la preuve de leur efficacité : l'émergence d'un système d'appui à l'expertise en *back office* mobilisant des technologies numériques

Une partie de ce travail de thèse consiste à analyser la politique d'engagement de la coopérative Terrena dans la transition agro-écologique. Si elle opte pour une version réduite de l'agro-écologie, perçue comme un socle technique permettant de concevoir à moindre coût des itinéraires de pratiques plus économes en intrants chimiques (Griffon, 2013), elle n'en révisé pas moins son modèle économique en anticipant la diminution des ventes de produits phytosanitaires, en développant une offre de produits et de services qui prenne en compte les impératifs environnementaux et en redéfinissant les rôles du technico-commercial et de l'agriculteur dans cette transition. Pour convaincre ses détracteurs (Calame, 2013) et ses agriculteurs adhérents, elle doit par ailleurs rendre compte de l'effectivité de son engagement dans l'agro-écologie en produisant des **preuves de l'efficacité** des solutions qu'elle propose.

Les dirigeants de la coopérative Terrena mettent en place, à partir de 2008, un service de recherche et développement (R&D) qu'ils chargent de **concevoir un ensemble de solutions agro-écologiques**. Les technologies numériques sont notamment utilisées pour développer des *solutions agro-écologiques numériques* (mobilisant capteurs, outils d'aide à la décision ou analyse de données à distance) à côté de *solutions agro-écologiques*

*non-numériques* (biocontrôle, plantes compagnes, couverts végétaux, etc.). Les agriculteurs qui s'engagent à suivre le cahier des charges intégrant l'utilisation de ces solutions valorisent leur production sous une marque détenue par la coopérative.

Afin d'orienter les discours et conduites des conseillers vers ce nouvel horizon stratégique, la coopérative conduit un travail de rationalisation des activités et des savoirs de ces derniers. Les dirigeants chargent les services supports de concevoir **un système d'appui à l'expertise des technico-commerciaux**. Celui-ci se compose d'équipements (outils, ressources) destinés à distribuer une connaissance validée et directement utile pour l'action, et de différentes modalités de partage de connaissances (formations, démonstrations, réunions d'équipes) qui structurent les relations sociales des conseillers.

La coopérative choisit de ce fait une stratégie « d'encapsulation des savoirs » qui s'inscrit dans le prolongement de son activité de diffusion de solutions préconçues, moins exigeantes que l'acquisition de savoirs agro-écologiques complexes par les conseillers, qui correspond à une « incorporation de savoirs », longue et incertaine (Compagnone, Lamine et Dupré, 2018 ; Di Bianco, 2018).

## L'usage du numérique au sein de la coopérative

Au-delà des technologies numériques utilisées pour développer des solutions agro-écologiques (mobilisant capteurs, outils d'aide à la décision ou analyse de données à distance), la coopérative mobilise plus largement les technologies numériques pour répondre à plusieurs enjeux :

- i) disposer d'une métrologie adaptée pour définir et mesurer les résultats escomptés, les conditions d'efficacité des pratiques, et repérer les solutions agro-écologiques qui ont fait leurs preuves ;
- ii) doter les agriculteurs d'outils leur permettant de faire de meilleurs diagnostics de la situation sanitaire de leurs cultures et de prendre des décisions adaptées (afin de maîtriser le risque agronomique accru par la mise en œuvre de ces nouvelles pratiques) ;
- iii) structurer la traçabilité des pratiques des agriculteurs mais aussi des conseils apportés par les tech-

nico-commerciaux aux agriculteurs pour répondre à la réglementation ;

iv) inscrire les pratiques des agriculteurs et les conseils apportés par les technico-commerciaux dans le référentiel de l'agro-écologie, jusqu'à présent peu adopté ;

v) collecter les références techniques et perfectionner les bases de données (nécessaires à l'amélioration des itinéraires techniques proposés et à l'établissement de la preuve de l'effectivité de l'écologisation des pratiques des agriculteurs).

Si l'usage des outils numériques présente de multiples avantages, il se traduit toutefois par une mise en tension nouvelle du métier de conseiller, entre, d'une part, une injonction à considérer la **singularité des situations techniques** conformément aux principes agro-écologiques, et d'autre part des outils qui tendent à **normaliser et standardiser les activités de service** (Jeantet, 2003 ; Pinède, 2019).

### Mandat, équipements, pratiques : quelles implications pour les conseillers de la coopérative ?

L'engagement de la coopérative dans l'agro-écologie se traduit par une évolution profonde des justifications (Boltanski et Thévenot, 1991) de la présence de la coopérative dans le champ du conseil phytosanitaire et renouvelle les questionnements sur le rôle, le contenu et le sens du travail de ses conseillers.

Cet engagement amène tout d'abord la coopérative à réviser le rôle et le mandat (Hughes, 1997) de ses conseillers en le resituant dans un objectif d'écologisation des pratiques agricoles. Outre leur **rôle de prescription technique et de vente** de produits et services, elle leur confie notamment **un rôle de mobilisation des agriculteurs adhérents** dans sa démarche La Nouvelle Agriculture®, **un rôle de conseil technique** réinscrit dans l'engagement de la coopérative dans l'agro-écologie et un rôle de traque et **de repérage d'intentions ou de démarches d'innovation** dans les exploitations des agriculteurs adhérents.

Cet engagement renouvelle également **les équipements et outils de travail** des conseillers, favorisant les outils de rationalisation des savoirs (système d'appui à

l'expertise, cf. paragraphe précédent) et les outils de traçabilité et de mesure. Le renouvellement de ces équipements permet à la coopérative de répondre à l'enjeu réglementaire de traçabilité des conseils, des produits et des pratiques, de contrôler le travail des conseillers et de mesurer à la fois les changements de pratiques et leurs résultats. Les outils d'aide à la décision apparaissent emblématiques de cette logique d'écologisation, permettant de mesurer le risque agronomique de ces nouvelles pratiques, de maîtriser la zone d'incertitude inhérente aux pratiques agro-écologiques et d'encapsuler les connaissances foisonnantes requises pour saisir les processus écosystémiques dans des algorithmes qui délivrent une préconisation claire et utile pour l'action.

L'engagement de la coopérative dans l'agro-écologie transforme enfin le métier des conseillers dans ses **pratiques et ses finalités**. L'intervention des conseillers se veut orientée vers l'enrôlement des agriculteurs dans le projet stratégique de la coopérative, la précision, la réduction des intrants et la spécification du conseil à la situation technique et sociale individuelle de l'agriculteur.

## Le travail d'intermédiation des conseillers : tenir en tension les missions confiées par la coopérative et les agriculteurs

### Un double cadrage exercé par la coopérative et par les agriculteurs

L'activité des conseillers n'est pas seulement cadrée par la coopérative, mais également par les agriculteurs eux-mêmes. Ces derniers définissent **les qualités (réactivité, fiabilité, dévouement), les savoirs (empiriques, expérientiels), les logiques (déclinaisons d'approches technico-économiques), la juridiction et les rôles** qu'ils souhaitent voir endossés par les conseillers. Les marges de liberté dont disposent les conseillers sont alors essentielles pour leur permettre d'**ajuster**

### Penser et organiser l'engagement d'une diversité d'agriculteurs dans la transition agro-écologique

Le contexte de transition agro-écologique a récemment relancé les injonctions au changement de pratiques adressées aux agriculteurs. Cependant, peu de travaux de recherche discutent de la sélectivité des réseaux de conseil ou abordent la question des inégalités sociales entre les agriculteurs face à ces injonctions, se centrant sur d'autres dimensions : diversité des opérations cognitives et des connaissances mobilisées par les agriculteurs qui s'y engagent (Cerf et Soler, 1996 ; Compagnone, 2014a), processus d'apprentissages (Barbier, Cerf et Lusson, 2015 ; Chantre, 2013) ou encore diversité des réseaux et ressources qu'ils mobilisent (Cerf *et al.*, 2012 ; Compagnone, 2014a, 2014b ; Lucas, 2018). Contrairement aux autres organisations agricoles, les statuts des coopératives agricoles et leur ancrage territorial leur impose de *faire avec* cette forte disparité, c'est-à-dire d'imaginer et concevoir un **dispositif d'enrôlement des agriculteurs dans la transition agro-écologique adapté à une large diversité de profils sociologiques**.

La thèse analyse le travail d'enrôlement (Akrich, Callon et Latour, 2006) et d'équipement (Vinck, 2009) conduit par la coopérative Terrena pour concrétiser les objectifs d'écologisation de sa stratégie d'engagement dans la transition agro-écologique, baptisée *La Nouvelle Agriculture®*. Celle-ci repose, d'une part, sur la **redéfinition du rôle des agriculteurs**, invités à participer à l'élaboration des connaissances et des solutions

**leurs discours et leurs pratiques** au regard des attentes spécifiques de chaque agriculteur (Di Bianco *et al.*, 2022, à paraître). De même, les sociabilités entre pairs (temps de cafés ou repas partagés) sont l'occasion pour les conseillers de mettre en discussion les exigences des agriculteurs, la façon dont elles entrent en tension avec les missions qui leur sont confiées par la coopérative et de **valider collectivement les arbitrages** qui s'imposent.

*agro-écologiques* promues par la coopérative <sup>2</sup>, et, d'autre part, sur une **structuration importante du back office** (services supports, hotline) au service d'une rationalisation des savoirs et d'une d'encapsulation des repères agro-écologiques dans des artefacts techniques. Cette forme originale de prise en charge des enjeux agro-écologiques est représentative de l'engagement des grandes coopératives agricoles dans la transition agro-écologique. Si cette stratégie d'encapsulation des connaissances ne remet pas en cause les savoirs professionnels des conseillers et des agriculteurs, elle a l'avantage de permettre **le déploiement rapide de certaines pratiques agro-écologiques auprès d'un public hétérogène** d'agriculteurs caractérisés par une distribution très inégale du capital social, économique et culturel.

<sup>2</sup> Dans la transition agro-écologique, la co-construction des connaissances entre techniciens et agriculteurs est valorisée dans le conseil (Cerf *et al.*, 2012 ; Duru et Therond, 2015a). Les dirigeants de la coopérative entendent ainsi accorder une plus grande place à la participation des agriculteurs adhérents dans le processus de création et d'échange de connaissances et ainsi rompre avec une logique purement descendante et diffusionniste (Pinel, 2012). Ils instaurent un système hybride de circulation des savoirs entre une démarche descendante (top-down) des connaissances de la coopérative vers les agriculteurs et une démarche ascendante (*bottom-up*) des connaissances des agriculteurs vers la coopérative (Woolcock, 1998). Pour la coopérative, il s'agit de créer une dynamique dans laquelle les agriculteurs adhérents sont parties prenantes de la conception et de la mise en œuvre de sa stratégie *La Nouvelle Agriculture®*.

## **Le travail de spécification des conseillers des coopératives : s'adapter à une diversité de situations techniques et sociales**

Les conseillers constituent un second niveau de prise en charge des enjeux écologiques et des inégalités entre les agriculteurs en opérant un portage sélectif de ce dispositif, portage qui vise également à conserver la maîtrise de leurs savoirs professionnels et une forme d'autonomie vis-à-vis de ce système d'appui à l'expertise. Ils développent leurs propres réseaux localement, à l'extérieur de la coopérative, pour acquérir des références complémentaires afin d'**ajuster ce dispositif de conseil standardisé aux spécificités des exploitations** dans lesquelles ils interviennent, sélectionnent les offres pertinentes au regard des objectifs formulés par l'agriculteur et enfin **ajustent les modalités et le contenu de leur intervention** selon le rôle (plus ou moins prescripteur) que ces agriculteurs leur assignent. Dans certaines zones, qualifiées par les agriculteurs de « déserts de conseil », le

technico-commercial apparaît comme l'un des rares intermédiaires à intervenir encore, jouant alors un rôle essentiel de **rempart contre l'isolement** et de **maintien de ces agriculteurs en activité** (Cordobes et Hurel, 2019 ; Hervieu, 2014).

Loin d'être les simples relais d'une offre conçue en *back office*, les conseillers sont **porteurs de convictions techniques**, se réapproprient la forme et les contenus de leurs interventions, et participent à **l'adaptation du dispositif de conseil conçu par la coopérative aux spécificités techniques et sociales locales du territoire** sur lequel ils interviennent. Ils opèrent ainsi un travail de spécification des enjeux écologiques et de leur mise en pratique, participant à la lutte contre l'exclusion sociale des agriculteurs géographiquement ou cognitivement éloignés des réseaux de conseil indispensables à l'amorce d'une reconception agro-écologique.

## **Trajectoires, sociabilités, conception du métier : un travail de caractérisation du groupe professionnel des conseillers**

Une large part de ce travail est consacrée à la caractérisation et à l'analyse du groupe professionnel des conseillers des coopératives, de son fonctionnement, de sa diversité interne et de ses interactions avec d'autres groupes sociaux. Il participe à rendre visible un groupe professionnel méconnu et à éclairer la compréhension de la coopérative sur la manière dont ils participent à la transition écologique et à la prise en charge d'une diversité d'agriculteurs adhérents.

## **Une proximité sociale des conseillers et des agriculteurs au service de la construction de normes et de valeurs partagées**

L'analyse des caractéristiques sociologiques des conseillers permet de mettre en évidence des liens forts avec les agriculteurs auprès desquels ils interviennent. Une enquête quantitative conduite auprès des 161 conseillers de la coopérative Terrena (97,5 % de taux de réponses) montre que 78 % d'entre eux sont d'origine sociale agricole et 13 % sont agriculteurs eux-mêmes (double actifs). Ils entrent dans le métier par la volonté de travailler au plus près des agriculteurs ou en vue de devenir agriculteurs eux-mêmes, côtoient des agriculteurs dans des temps hors travail et enfin leurs carrières sont parfois mar-

quées par des aller-retours entre une activité de conseil et une activité en tant qu'agriculteur ou salarié agricole. La porosité entre le groupe professionnel des agriculteurs et celui des conseillers participe à leur acculturation, à la régulation de leurs activités et à l'ajustement de leurs normes professionnelles. La thèse montre comment **cette proximité sociale permet aux conseillers de tisser un lien fort avec une large diversité d'agriculteurs, et de les mobiliser dans les processus de transition agro-écologique plus largement que d'autres formes de conseil** (Di Bianco *et al.*, 2019).

## **Un rôle central des sociabilités agriculteurs/conseillers**

Les temps de sociabilités, au cœur de leur activité, permettent aux conseillers de construire un *ethos* professionnel partagé avec les agriculteurs. Ils tiennent la coopé-

rative à distance de leurs interventions afin de **garantir la préservation des intérêts des agriculteurs et le respect de leur intimité**. Ces sociabilités apparaissent éga-

### Une diversité interne du groupe professionnel : quatre formes de professionnalité

lement comme un moyen de **lutter contre un processus de déconcrétisation de cette relation de conseil**, notamment lié à son outillage numérique, et ainsi comme un moyen **de lutter contre l'isolement des agriculteurs** dotés d'un moindre équipement. Ces sociabilités permettent enfin aux conseillers **d'établir une relation stable et**

L'examen des pratiques et des conceptions du métier des conseillers de la coopérative révèle la coexistence, au sein du groupe professionnel, de **quatre formes de professionnalité** qui se distinguent sur la finalité et les qualités requises dans leur activité, et sur leur rapport aux agriculteurs, à la coopérative et à leurs pairs. Nous distinguons :

- des conseillers *Experts*, qui construisent leur réputation et leur autorité professionnelle sur leur excellence technique et l'atteinte de performances chez les agriculteurs ;
- des *Partenaires*, qui reconnaissent une double autorité de la coopérative et des agriculteurs, et construisent leur réputation sur l'honorabilité de l'engagement coopératif ;
- des *Civiques*, attachés au rôle politique d'animation de la vie coopérative ;
- et des *Commerciaux* pour qui la coopérative est un employeur comme un autre.

Si les conseillers partagent un socle culturel commun, chaque forme de professionnalité porte **des normes et valeurs spécifiques, engageant des pratiques techniques et**

**durable avec les agriculteurs** en mobilisant le registre d'appartenance communautaire, en multipliant les occasions de démontrer leur intérêt réciproque à coopérer, et en convoquant le registre de la réputation à la fois comme ressource sociale et comme mécanisme de régulation de leurs échanges.

**sociales qui débordent le cadre des activités initialement pensées pour eux par la coopérative.** Certains vont, par exemple, soutenir des agriculteurs dans une épreuve personnelle (divorce, dépendance, etc.), entretenir leur enthousiasme professionnel, ou encore s'engager dans une association ou auprès de la MSA pour défendre la visibilité ou la prise en charge de la souffrance de certains agriculteurs marginalisés. Les conseillers s'approprient ainsi le cadre et le contenu de leurs activités, ils sont porteurs de convictions techniques et sociales qui alimentent une diversité de pratiques et de débats au sein du groupe professionnel.

Cependant, l'inégale reconnaissance que la coopérative confère à ces professionnalités induit la disparition progressive de certaines formes de professionnalité. La thèse rend visibles la complémentarité et la participation de ces différentes formes de professionnalité à la prise en charge d'une large diversité d'agriculteurs adhérents, et participe ainsi à améliorer leur mise en **débat** et leur **reconnaissance au sein de la coopérative.**

### Conclusion : contribuer à la reconnaissance du travail invisible opéré par les conseillers

Les conseillers organisent la promotion des enjeux et des pratiques agro-écologiques auprès d'une large diversité d'agriculteurs, parfois très éloignés d'autres réseaux de conseil, et ils constituent en cela un **levier méconnu d'engagement des agriculteurs dans la transition agro-écologique.** Ils déclinent également l'offre de conseil standardisée conçue par la coopérative afin de **l'ajuster à la diversité des attentes et des situations techniques**

**des agriculteurs.** Ils maintiennent et animent des espaces d'échanges avec ces derniers, dans lesquels ils mettent en débat les cadres et la stratégie de la coopérative. Ils **facilitent ainsi l'expression des agriculteurs** les plus éloignés des espaces politiques de la vie coopérative, et entretiennent le lien social entre la coopérative et les agriculteurs les plus isolés.

En organisant la prise en charge des inégalités sociales entre ces agriculteurs et en

produisant des arrangements locaux, ils apparaissent comme **la cheville ouvrière des transformations techniques et sociales en agriculture**, embarquant dans leurs pratiques différentes normes et valeurs professionnelles.

En éclairant les rôles informels des conseillers et en montrant comment ils parviennent à **tenir en tension les injonctions contra-**

**dictoires qui leur sont adressées par la coopérative et les agriculteurs**, ce travail propose aux coopératives de mieux comprendre ce groupe professionnel stratégique pour le fonctionnement de leurs organisations.

Ce travail montre enfin l'importante **capacité d'adaptation** du groupe professionnel des conseillers aux transformations des coopéra-

tives passées et à venir et les mécanismes d'**apprentissage collectif** qu'il déploie. En faisant la lumière sur le travail invisible qu'ils réalisent pour compléter, décliner et ajuster le dispositif de conseil aux spécificités locales qu'ils rencontrent, il offre des prises pour mieux les accompagner et penser leur contribution aux réflexions stratégiques de la coopérative. ■

## Références

- Akrich M., Callon M., Latour B., 2006, *Sociologie de la traduction: Textes fondateurs*, 1<sup>re</sup> édition, Paris, Transvalor – Presses des mines, 304 p.
- Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la justification: les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 483 p.
- Brunier S., 2015, « Le travail des conseillers agricoles entre prescription technique et mobilisation politique (1950-1990) », *Sociologie du Travail*, 57, 1, p. 104-125.
- Calame M., 2013, « L'agro-écologie envoie paître l'industrie », *Revue Projet*, 332, p. 50-57.
- Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O., Mauget R., 2013, *Les coopératives agricoles: Identité, gouvernance et stratégies*, Bruxelles, Larcier, 491 p.
- Compagnone C., Lamine C., Dupré L., 2018, « La production et la circulation des connaissances en agriculture interrogées par l'agro-écologie », *Revue d'anthropologie des connaissances*, Vol. 12, n° 2, 2, p. 111-138.
- Compère P., Poupard A., Purseigle F., 2013, « L'agro-écologie, une ambition pour les coopératives », *Revue Projet*, 333, p. 76-83.
- Cordobes S., Hurel K., 2019, « Transition agricole et justice sociale: tout un programme! », *Horizons publics*.
- Di Bianco S., 2018, « Recadrer le conseil par l'agriculture écologiquement intensive », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 12, n° 2, 2, p. 171-197.
- Di Bianco S., Arfa N.B., Ghali M., Turpin É., Daniel K., 2019, « Les coopératives agricoles dans la transition écologique des agriculteurs. Les dispositifs de preuve de l'intérêt économique », *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, 368, p. 75-93.
- Di Bianco S., Compagnone C., Thareau B., 2022, « Construire le cadre d'usage des outils numériques. Le cas des outils d'aide à la décision dans une grande coopérative agricole », *Études Rurales. [à paraître]*.
- Hervieu B., 2014, « Modernisation de l'action publique: Évaluation de la politique de développement agricole », *CGAAER n° 13059*, Paris, France, Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt.
- Hughes E.C., 1997, *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 344 p.
- Jeantet A., 2003, « « À votre service! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du Travail*, 45, 2, p. 191-209.
- Kivimaa P., Boon W., Hyysalo S., Klerkx L., 2019, « Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions: A systematic review and a research agenda », *Research Policy*, 48, 4, p. 1062-1075.
- Pinède N., 2019, « Introduction », *Les Cahiers du numérique*, Vol. 15, 4, p. 9-16.
- Vinck D., 2009, « De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3, n° 1, 1, p. 51-72.

# Le conseil au service de l'innovation: illustrations et formations

Programme de développement agricole et rural de La Coopération Agricole

L'innovation revêt un caractère stratégique pour les agriculteurs et leurs coopératives parce qu'elle offre des perspectives technologiques ou organisationnelles pour relever les défis de l'agriculture: produire autant voire plus et mieux en étant performant économiquement, environnementalement et socialement.

Un recueil d'expériences de l'innovation en coopérative: le Théma «Innovet et conseiller»

Dérèglement climatique, concurrence globalisée, accroissement démographique, réponses aux nombreuses attentes sociétales (bien-être animal, diminution des intrants chimiques...), la liste est trop longue pour énumérer l'ensemble des enjeux, parfois contradictoires, auxquels se trouvent confrontées les filières agricoles, alimentaires et non alimentaires. Dans ce contexte, innover est crucial. Les applications, Outils d'aide à la décision (OAD), drones, services..., développés chaque jour, impactent les modes de production et les méthodologies de travail, tout au long de la chaîne de valeur.

Pour qu'une innovation fasse sens, il faudra qu'elle réponde pleinement aux attentes des acteurs, qu'elle présente un gain, en termes d'organisation, sur le plan économique, environnemental ou encore de qualité de vie au travail. Au-delà de sa diffusion, c'est son appropriation par les acteurs de terrain, et tout particulièrement les agriculteurs, qui conditionnera l'ampleur de son impact.

Les conseillers qui interviennent auprès des agriculteurs dans les coopératives sont des acteurs privilégiés pour identifier les besoins sur les exploitations, en lien avec les attentes sociétales et de marché, ou détecter les

pratiques innovantes des exploitants méritant d'être diffusées largement; ils sont ainsi des vecteurs privilégiés pour l'émergence et l'adoption des innovations. Comment les conseillers jouent-ils ces différents rôles? Comment se fait le lien avec la création de valeur par la coopérative? Et, enfin, quelles évolutions des compétences des conseillers pour amplifier ces processus et améliorer leurs pratiques du conseil? Tels sont les éléments auxquels nous avons voulu apporter des réponses au travers d'un ouvrage.

Innovations technologiques, numériques ou organisationnelles se croisent ainsi dans les différentes initiatives que nous avons choisi de mettre en avant, parmi d'autres, dans le Théma *Innovet et conseiller – Les coopératives en mouvement* ([https://www.lacooperationagricole.coop/centre-de-ressources?search\\_api\\_fulltext=th%C3%A9ma](https://www.lacooperationagricole.coop/centre-de-ressources?search_api_fulltext=th%C3%A9ma)). Pour compléter ce tour d'horizon, trois grands témoins nous apportent leur regard d'expert: Marc Giget, président de l'Institut européen de stratégies créatives et du Club de Paris des directeurs de l'innovation, Guy Faure, directeur UMR Innovation (CIRAD-INRA-Supagro) et Ariane Voyatzakis, responsable du secteur agroalimentaire BPI France.



Avec la contribution financière du compte d'affectation spéciale développement agricole et rural CASDAR

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

## La capitalisation des travaux issus du Théma valorisés dans le cadre d'un MOOC «Conseil et innovation en agriculture»

L'objectif recherché au travers du MOOC «Conseil et innovation en agriculture» est d'inciter l'ensemble des acteurs du conseil auprès des agriculteurs, notamment conseillers de coopératives, des chambres d'agriculture et les animateurs de Cuma, mais aussi les futurs conseillers, à être acteur de l'innovation. Au travers des thématiques abordées qui structureront le MOOC, nous souhaitons :

- **favoriser la compréhension** de ce qu'on appelle « innovation », percevoir les enjeux : Définition de l'innovation, enjeux de l'innovation pour l'agriculture et les filières, innovation et compétitivité...);
- **identifier le rôle et la posture du conseiller** tout au long du processus d'innovation : étapes clés d'un processus d'innovation, repérage sur les exploitations, diffusion...;
- **faire prendre conscience de l'impact de l'innovation** sur le métier de conseiller et le prendre en compte dans son projet professionnel : compétences individuelles, évolution des organisations de conseil, les partenariats.

AgroSup Dijon, qui a mené et mène depuis de nombreuses années des recherches et des formations, que ce soit en formation initiale ou en formation continue courte, sur

le conseil en agriculture et l'innovation, en s'appuyant sur les sciences de l'éducation, la sociologie et l'économie, est le partenaire académique qui nous accompagne dans nos travaux de construction du MOOC.

Le MOOC se présentera sous la forme d'un cours en ligne, dispensé sur une durée totale de 5 semaines, 5 séquences à raison de 2-3 heures de cours maximum par semaine :

- *Séquence 1 : Qu'est-ce qu'une innovation ? Qu'est-ce qu'innover ? ;*
- *Séquence 2 : Traquer et collecter une innovation ;*
- *Séquence 3 : Diffuser une innovation ;*
- *Séquence 4 : Accompagner les agriculteurs à la création d'innovations ;*
- *Séquence 5 : Exigences et conditions de réussite pour les organismes agricoles.*

Chaque semaine, les apprenants ont accès à une nouvelle séquence du cours. Celle-ci s'articule autour de ressources d'apprentissage variées (vidéos, témoignages, guides, articles...) et de quizz d'apprentissage permettant de valider l'acquisition des connaissances au-fur-et-à-mesure de l'avancée du MOOC.

Le MOOC qui sera finalisé au cours du 2<sup>e</sup> semestre 2022 sera accessible sur la plateforme en ligne FunMOOC. ■

# Les chantiers d'avenir du conseil coopératif

**SOAZIG DI BIANCO**  
Enseignant-Chercheur en  
sociologie  
Laboratoire de Recherche en  
Sciences Sociales (LARESS)

École supérieure des agricultures  
Angers

Des différents travaux d'enquêtes conduits auprès de conseillers de coopératives dans le Grand Ouest de la France de 2015 à nos jours, on peut tirer différents enseignements sur le rôle important joué par ces acteurs au sein de leur entreprise. L'article se concentre sur les principaux défis qui s'offrent aux acteurs : la reconnaissance de leur rôle dans la transition agricole et alimentaire ; (re)penser et organiser la production et la mise en circulation des savoirs ; accompagner le renouvellement des générations d'agriculteurs et promouvoir l'engagement en coopérative.

La transformation des systèmes de production agricole au cours du XX<sup>e</sup> siècle a conduit à des niveaux élevés de production alimentaire, basés sur l'augmentation des intrants et la spécialisation des exploitations et des régions agricoles. Les coopératives ont joué un rôle central dans ces transformations, en organisant d'abord les activités d'approvisionnement et de collecte auprès de leurs agriculteurs adhérents, puis en structurant leurs activités à l'aval des filières, et, enfin, en structurant leurs activités de services, gagnant ainsi leur place, notamment, sur le marché du conseil aux agriculteurs.

Ces changements s'accompagnent cependant de la production d'externalités négatives qu'il s'agit aujourd'hui de prendre en charge, renouvelant les défis pour les coopératives. Nous avons sélectionné 3 défis adressés plus ou moins directement aux coopératives agricoles, et proposons d'examiner la façon dont ils ouvrent, respectivement, des chantiers d'avenir pour le conseil coopératif<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Dans ce texte, nous utiliserons avec équivalence les termes de « conseillers » et de « technico-commerciaux », en nous concentrant sur le rôle que jouent ces derniers dans l'orientation des pratiques et des choix opérés par les agriculteurs.

## Défi 1: Définir et faire reconnaître le rôle des coopératives dans la transition agricole et alimentaire

Les systèmes de production agricole actuels doivent être améliorés de manière à organiser, d'une part, la prise en charge de leurs externalités négatives et, d'autre part, leur adaptation au changement climatique. Les coopératives agricoles présentent des atouts indéniables dans cette transition agricole et alimentaire. Elles interviennent auprès

d'une large part des agriculteurs, parvenant à mobiliser des agriculteurs parfois très éloignés des préoccupations environnementales ou pour lesquels le conseiller de la coopérative reste le seul interlocuteur de conseil (Di Bianco *et al.*, 2019), ce qui leur confère un pouvoir d'amplification de cette transition. Elles disposent d'un ancrage territorial

important et, en se situant à l'interface entre l'amont et l'aval des filières, disposent d'un poste d'observation et d'orientation privilégié des systèmes agricoles et alimentaires : elles peuvent comprendre et négocier les cahiers des charges des productions, détecter les désajustements entre les critères des transformateurs et la conduite de la production, ou encore négocier une mise en marché des productions ajustée à ses enjeux. Pourtant, si l'ouverture du programme Ecophyto aux coopératives marque la reconnaissance de leur légitimité à participer à l'identification des leviers pour réduire la consommation de pesticides dans l'agriculture française, elles restent cependant trop souvent associées à des verrous sociotechniques, dont le soupçon de conflits d'intérêts entre l'activité de vente et de conseil des produits phytosanitaires qui a abouti au dispositif de séparation entre la vente et le conseil de produits phytosanitaires dans la loi EGAlim (Duru and Therond, 2015). Le premier défi des coopératives est ainsi de définir et de faire reconnaître leur rôle dans la transition agricole et alimentaire.

Ce défi annonce deux chantiers pour le conseil apporté par les coopératives, d'abord, celui d'**organiser la prise en charge de la complexification et de l'élargissement des objets de conseil**, ensuite, celui d'**organiser la traçabilité des pratiques** afin de rendre compte de l'écologisation effective des pratiques agricoles.

L'agro-écologie s'accompagne d'une **complexification des agrosystèmes**, dans leur structure et dans leur pilotage par les agriculteurs. Dans le même temps, les filières tendent à structurer des processus de **traçabilité** pour rendre compte des pratiques écologisées. Ces deux évolutions s'adossent sur l'équipement numérique des exploitations agricoles, en particulier avec la mise en place de **dispositifs technologiques fondés sur des capteurs et des outils d'aide à la décision (OAD)**. Si les OAD et outils numériques de modélisation permettent de gérer la complexité des systèmes de production agro-écologiques, ils sont régulièrement associés de fait à une

logique descendante de conseil, laissant peu de place à l'agriculteur et au conseiller, et réduisant l'écologisation à la modulation de l'usage d'intrants. De manière congruente, l'enjeu de traçabilité des pratiques tend à réduire les processus d'écologisation à quelques indicateurs mesurables et communicables.

Pour renouer avec les ambitions de modernisation écologique forte de l'agro-écologie (Duru and Therond, 2015), le conseil coopératif gagnerait ainsi à diversifier ses équipements avec des instruments qui outillent sa complexification (et non sa réduction). Il gagnerait par exemple à réinvestir le champ des savoirs sensibles, c'est-à-dire indicateurs reposant sur l'odorat, la vue, le toucher, l'ouïe et leur interprétation, peu pris en charge par les outils numériques et sur lesquels les agriculteurs expriment un besoin d'accompagnement, et à penser la spécification du conseil au-delà des mesures in situ, en proposant par exemple des outils d'aide à la décision qui permettent à l'utilisateur de modifier les objectifs et règles de décision de l'outil.

Par ailleurs, si les outils numériques et les capteurs ont montré leur utilité dans la structuration des processus de traçabilité et de réduction de l'usage d'intrants, le conseil coopératif a toutefois un rôle important à jouer dans la mise en discussion des critères retenus pour rendre compte de l'écologisation effective des pratiques. Qu'il s'agisse de discuter de la pertinence de ces critères, de leur compatibilité ou du travail de sélection inhérent au foisonnement des indicateurs qui accompagne l'essor de nouvelles attentes adressées à la production (par exemple : agriculture bas carbone, bien-être animal...), le conseil coopératif gagnerait à conquérir sa place dans ces échanges, pas seulement entre les agriculteurs et les coopératives, mais aussi avec d'autres acteurs des filières. Enfin, l'utilisation des données ainsi collectées (réduite à la traçabilité) gagnerait à être élargie pour alimenter une réflexion sur l'amélioration des services apportés aux agriculteurs (Daniel and Courtade, 2019).

## Défi 2: (Re)Penser et organiser la production et la mise en circulation des savoirs

En se donnant l'ambition d'un engagement dans la transition agro-écologique (Compère *et al.*, 2013), les coopératives agricoles se trouvent aux prises avec la question du renouvellement des savoirs et de l'accompagnement au changement des agriculteurs, nécessaires au déploiement de nouvelles pratiques (Guichard *et al.*, 2017; Petit *et al.*, 2015). Pour assurer le déploiement rapide de cette forme d'agriculture écologisée <sup>2</sup>, les responsables professionnels et dirigeants de coopératives peuvent alors être tentés de s'appuyer sur la force de diffusion des connaissances et des innovations qui a fait la renommée des coopératives dans le mouvement de modernisation de l'agriculture des années 1970 : l'ambition de « modernisation » écologique (Duru and Therond, 2015; Plumecocq *et al.*, 2018) peut en effet laisser penser, à tort, que les mécanismes de transformation de l'agriculture sont comparables (en témoignent la recherche de « solutions » pour « lever les freins » au changement ou comprendre la « résistance » des agriculteurs, tantôt « retardataires » ou « réfractaires » dans l'adoption de nouvelles techniques, exprimées par certains cadres dirigeants des coopératives (Compagnone, 2016), ce vocabulaire étant caractéristique de l'approche diffusionniste de l'innovation qui prévalait dans les années 1970). Or il n'en est rien : d'abord, parce que la connaissance sur les systèmes agro-écologiques n'est pas encore disponible, et repose ainsi davantage sur des connaissances produites par les agriculteurs en situation ; ensuite parce que les connaissances agro-écologiques « *ne peuvent pas être appliquées de manière standard, les principes de l'agro-écologie mettant l'accent sur les spécificités des conditions locales et sur la connaissance agronomique des agriculteurs pour apprécier et arbitrer la mise en œuvre de nouvelles pratiques* » (Compagnone *et al.*, 2018). Pour les coopératives, le défi est alors de taille : il s'agit de (re)penser la produc-

<sup>2</sup> Nous parlons ici d'« écologisation » (Deverre and Marie, 2008; Mormont, 2013) pour désigner la prise en charge des questions environnementales dans les politiques et les pratiques agricoles. Alors que certaines définitions de l'agro-écologie étendent leurs considérations aux systèmes sociotechniques et aux territoires (Wezel *et al.*, 2009), d'autres la réduisent à l'enjeu de réduction de l'impact environnemental des pratiques agricoles (Fouilleux and Goulet, 2012).

tion et la circulation des connaissances agronomiques et zootechniques.

Plus particulièrement, ce défi ouvre deux chantiers pour le conseil coopératif : d'une part, **engager les agriculteurs et les technico-commerciaux dans le processus de production de connaissances**, au service d'une spécification du conseil, et, d'autre part, **organiser une circulation ascendante (et non plus seulement descendante) des connaissances et expériences locales des agriculteurs vers la coopérative** de manière à les tester, les évaluer et les diffuser plus largement.

Il s'agit, dès lors, de repenser les rôles assignés aux conseillers des coopératives et les équipements conçus pour eux, de manière à les accompagner dans la « traque » d'inventions et de connaissances nouvelles produites par les agriculteurs (là où leur culture professionnelle les positionne plutôt en relai d'une expertise qui leur est propre), de les accompagner dans la montée en généralité des savoirs produits en situation <sup>3</sup> (et dans l'articulation entre des savoirs génériques et des savoirs spécifiques), et de les accompagner dans l'articulation entre des savoirs « encapsulés » (véhiculés et/ou produits par des OAD, des plateformes et autres artefacts) et des savoirs incorporés par les individus (savoirs professionnels, expérimentiels), de manière à construire leur expertise à la croisée de ces savoirs complémentaires. En somme, il s'agit, pour le conseil coopératif, de dépasser l'approche diffusionniste pour clarifier sa place dans la production et la circulation des savoirs afin de mieux situer son expertise et son offre de service aux agriculteurs.

<sup>3</sup> Il s'agit pour les coopératives d'aider les technico-commerciaux (i) à formaliser les savoirs produits localement, empiriquement, et (ii) à en évaluer la généralité. Ce sont, en effet, « *les petits ajustements de détail, enseignés par l'expérience et impossibles à énoncer sous forme de principes* » qui conduisent à la réussite d'une pratique s'appuyant sur ce savoir singulier (Agrawal, 2002, p. 330). La démarche de montée en généralité, en particulier, suppose un travail de normalisation et de généralisation, qui conduit à gommer la dimension spécifique de ces savoirs produits localement.

### Défi 3: Accompagner le renouvellement des générations d'agriculteurs et promouvoir l'engagement en coopérative

Le dernier recensement agricole confirme deux tendances majeures : la concentration des exploitations agricoles (moins nombreuses et de taille plus importante) et la transformation du profil sociologique des agriculteurs eux-mêmes, plus qualifiés, préférant embaucher des salariés plutôt que de la main-d'œuvre familiale (RGA, 2022), portant des valeurs de responsabilisation, de distanciation et d'individuation. Les coopératives voient alors se réduire le nombre de leurs adhérents en même temps que ceux-ci se détournent de l'engagement collectif au profit de préoccupations individuelles. Pour les coopératives, dont le devenir est étroitement lié au dynamisme du tissu d'exploitation, le défi est double : accompagner le renouvellement des générations d'agriculteurs et promouvoir l'engagement coopératif.

Ce défi s'adresse davantage à l'organisation, appelée à renouveler ses modes de gouvernance et sa relation aux agriculteurs (Côté, 2009 ; Filippi, 2013), à accompagner les nouvelles générations d'agriculteurs dans la compréhension de l'engagement professionnel et de ses ressources (Purseigle, 2003) ou encore à mobiliser les technologies numériques pour redynamiser les échanges (visioconférence, outils de démocratie participative) et à revoir la formation des élus dont il convient de ne pas occulter la mission politique de représentation et d'animation de la vie de la coopérative en complément de leur rôle sur le plan économique. Toutefois, le conseil coopératif pourrait apporter, lui aussi, sa contribution. S'il ne fallait retenir ici que deux chantiers le concernant, nous proposons : **l'accompagnement des carrières des conseillers et des agriculteurs**, et la **reconnaissance des différentes dimensions de leur travail d'intermédiation**, afin de mieux valoriser son potentiel.

Les technico-commerciaux conduisent un important travail d'intermédiation (Cerf *et al.*, 2017 ; Compagnone and Simon, 2018 ; Kivimaa *et al.*, 2019a, 2019b) trop souvent réduit à sa seule dimension technique ou marchande, ce qui réduit et occulte sa dimension politique et sociale. Les technico-

commerciaux œuvrent pourtant au maintien d'un tissu agricole dense et diversifié, luttent contre l'isolement en étant parfois le dernier agent de conseil à rendre visite aux agriculteurs et également contre les inégalités sociales entre les agriculteurs en adaptant la fréquence et les modalités de leurs interventions aux besoins de chacun d'eux. Ils prennent notamment en charge une diversité de tâches pour permettre aux agriculteurs élus de consacrer du temps à leurs responsabilités professionnelles, et organisent la promotion du modèle coopératif : parmi les quatre formes de professionnalité décrites grâce au travail de thèse, l'une d'entre elles réalise un véritable travail de médiation pour faire connaître, tant aux agriculteurs qu'aux autres acteurs du territoire, la singularité du modèle coopératif et l'intérêt de l'organisation collective.

Le lien fort des conseillers aux agriculteurs et leur encastrement dans des réseaux de relations locaux leur offre une place privilégiée pour se tenir informés des actualités du territoire, identifier les intentions de départ ou d'entrée dans le métier d'agriculteur et repérer des façons d'accompagner ces projets d'entrée, de sortie ou de transmission du métier qui sont autant de ressources sur lesquelles la coopérative pourrait s'appuyer pour (re)penser leur offre de service en la matière. Par ailleurs, la proximité sociale des agriculteurs et des conseillers de coopérative (Di Bianco, 2021) se traduit notamment par une certaine porosité entre ces deux groupes qui participe à leur acculturation. Ce métier de conseiller est notamment identifié comme une expérience formatrice pour préparer un projet d'installation ou comme activité complémentaire pour un agriculteur double actif : une de nos enquêtes, conduite en 2018 auprès de 161 technico-commerciaux en production végétale et en nutrition animale ruminants de la coopérative Terrena, d'une coopérative agricole du Grand Ouest, révèle que 13 % d'entre eux sont double actifs au moment de l'enquête. Les coopératives disposent ainsi, parfois sans le savoir, d'un vivier de potentiels repreneurs parmi leurs salariés.

## Conclusion

Le conseil coopératif, trop souvent réduit à sa dimension technique ou marchande, est un véritable vivier d'innovations dans lequel les coopératives peuvent puiser des idées et ressources pour renouveler leur rôle et leur offre de services aux agriculteurs face aux défis qui s'annoncent à elles. La richesse du réseau de relations sociales des conseillers, la relation forte qu'ils entretiennent avec les agriculteurs et la diversité des iden-

tités professionnelles dont ils sont porteurs préservent une grande diversité de savoirs, de pratiques et de valeurs parmi eux. Cette diversité permet aux coopératives de nouer un lien stable et durable avec une grande diversité d'agriculteurs et assure, pour peu qu'on lui permette de s'exprimer, une certaine résilience sociale du conseil coopératif. ■

## Méthode

Les analyses présentées dans ce document sont issues du travail de recherche de l'auteure, conduit dans le cadre d'une thèse CIFRE au sein de la coopérative Terrena (44), qui s'est déroulée de 2015 à 2018. Différentes enquêtes menées auprès des technico-commerciaux ont permis d'alimenter ces travaux avec, parmi différentes productions :

- la description de formes de professionnalité : experts, partenaires, commerciaux et civiques (enquête conduite entre 2015 et 2018 auprès de 33 technico-commerciaux) ;
- la mise en évidence du réseau de relation des conseillers et de la fréquence importante de contacts entre les conseillers de la coopérative et les agriculteurs (1 à 3 fois par mois, contre 1 à 3 fois par an pour d'autres formes de conseil) et ce, auprès d'un public parfois très éloigné des préoccupations environnementales.

L'une des enquêtes, conduite en 2018 auprès de 161 technico-commerciaux en production végétale et en nutrition animale ruminants de la coopérative agricole Terrena, permet de faire le portrait de ces conseillers, en décrivant notamment leurs trajectoires professionnelles, leurs pratiques, les qualités et les finalités qu'ils associent à leur métier ainsi que la façon dont ils se projettent dans leur avenir professionnel... Une synthèse de la thèse est transcrite dans ce numéro des Cahiers du développement coopératif, pages 67 à 73.

Conformément à la pratique au sein de la coopérative étudiée, les termes de « technico-commerciaux » et de « conseillers » utilisés dans cette proposition sont équivalents et désignent largement les agents en charge de mettre en œuvre le conseil coopératif auprès des agriculteurs. •

## Pour aller plus loin

- M. Cerf, M. Le Bail, M. Lusson, B. Omon, 2017. Contrasting intermediation practices in various advisory service networks in the case of the french ecophyto plan. *J. Agric. Educ. Ext.* 23, 231-244. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2017.1320641>
- C. Compagnone, C. Lamine, L. Dupré, 2018. La production et la circulation des connaissances en agriculture interrogées par l'agro-écologie. *Rev. Anthropol. Connaiss.* Vol. 12, N° 2, 111-138.
- C. Compagnone, B. Simon, 2018. Cooperation and competition among agricultural advisory service providers. The case of pesticides use. *J. Rural Stud.* 59, 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.01.006>
- P. Compère, A. Poupard, F. Purseigle, 2013. L'agro-écologie, une ambition pour les coopératives. *Rev. Proj.* 76-83.
- D. Côté, 2009. Le mode d'organisation coopérative au XIX<sup>e</sup> siècle : un nouveau paradigme coopératif face à la crise identitaire. *Proj. Proyéctica* Proj. 61-84.
- M. Filippi, 2013. Les relations des coopératives avec leurs associés coopérateurs, in : *Les Coopératives Agricoles : Identité, Gouvernance et Stratégies.* pp. 141-203.
- F. Purseigle, 2003. L'engagement des jeunes agriculteurs dans les organisations professionnelles agricoles : contribution à l'étude des processus d'entrée dans l'action collective (These de doctorat). Toulouse, INPT.
- A. Wezel, S. Bellon, T. Doré, C. Francis, D. Vallod, C. David, 2009. Agroecology as a science, a movement and a practice. A review. *Agron. Sustain. Dev.* 29, 503-515. <https://doi.org/10.1051/agro/2009004>

# Accompagner le renouvellement des générations: un nouveau métier dans les coopératives agricoles?

**PASCAL GOUX**  
Consultant-Formateur  
Gouvernance et Stratégie

**La Coopération Agricole Auvergne  
Rhône-Alpes**

**Si les actions des coopératives en faveur des jeunes ne sont pas nouvelles, on assiste à la spécialisation et à la professionnalisation de certains conseillers sur l'ensemble des questions ayant trait au renouvellement des générations, la transmission, l'installation et l'accueil des jeunes.**

Depuis au moins 30 ans, certaines coopératives ont mis en place des actions internes pour faciliter l'intégration des jeunes associés coopérateurs. Elles ont ainsi innové, dans le maintien du respect de l'équité coopérative, pour apporter à la population des jeunes des outils spécifiques de progrès technique, de soutien financier, d'accès à la gouvernance, etc.

La question du renouvellement des générations se faisant de plus en plus prégnante, d'autres types d'action ont été lancés au fil du temps: mise en relation des cédants et des repreneurs, systèmes de portage de foncier pour faciliter l'entrée des jeunes dans la profession, dispositifs de tutorat, mise en place de groupes ou commissions jeunes, etc.

Aujourd'hui, les évolutions statutaires donnent une nouvelle dimension à l'accueil des nouveaux associés coopérateurs: le devoir d'information sur les principes et valeurs de la coopérative, sur son mode de fonctionnement, de fixation des rémunérations des apports, voire de sa stratégie, suppose l'instauration d'un véritable moment

d'accueil des nouveaux associés coopérateurs dans l'outil collectif et, si possible, par des élus. C'est à chaque coopérative d'imaginer la forme de cette procédure d'accueil, en fonction de ses activités, son effectif, de la dynamique d'installation sur le territoire, etc. Dans tous les cas, c'est en allant au-delà de la simple transmission d'information et en réalisant un vrai accueil physique que pourra commencer à se nouer un sentiment d'appartenance entre l'agriculteur et sa coopérative.

Il y a encore quelques années, la souscription du capital social suffisait pour marquer l'arrivée d'un nouvel associé coopérateur. Aujourd'hui, l'ensemble des dispositifs instaurés au fil du temps constitue ce qu'on pourrait appeler la gestion prévisionnelle du sociétariat. Cette mission, hautement stratégique dans les coopératives agricoles, va probablement encore s'étoffer avec l'évolution sociologique des futurs associés coopérateurs, qui seront moins issus du monde agricole et qui exprimeront probablement des attentes auxquelles les coopératives devront répondre et évoluer pour ce faire.

Grâce aux informations issues de l'observatoire des actions des coopératives en faveur des nouveaux associés coopérateurs que LCA a mis en place dans le cadre de son programme de développement agricole et rural 2015-2021, nous disposons d'informations permettant d'affirmer qu'on assiste à la spécialisation et à la professionnalisation de certains conseillers sur l'ensemble des questions ayant trait au renouvellement des générations, la transmission, l'installation, l'accueil des jeunes... Autant d'aspects qui constituent les fondements de bonnes pratiques de gouvernance coopérative. Établi

sur la base de 150 coopératives représentant toutes les filières, cet observatoire est enrichi progressivement en intégrant régulièrement de nouvelles entreprises. En 2021, 32 % des coopératives de l'échantillon ont un référent chargé de l'accompagnement des nouveaux coopérateurs. Ce chiffre, qui était à 28 % en 2019, met en lumière l'organisation interne pour appliquer les mesures dédiées aux nouveaux coopérateurs. Élus ou salariés, les référents à l'accompagnement des nouveaux coopérateurs ont en charge de faciliter toutes les démarches du jeune avec sa coopérative et de lui fournir toutes

les informations qui lui sont nécessaires pour bien comprendre son engagement. Il anime la communauté des jeunes et assure un relais entre la jeune génération et le conseil d'administration de la coopérative.

Bien que probablement surévalué (les coopératives participant à l'observatoire le font volontairement : on peut supposer qu'elles sont particulièrement sensibles au sujet et donc plus impliquées que la moyenne), cet indicateur montre l'émergence de cette nouvelle fonction dans les coopératives. ■

# Les Cuma, un modèle de Communs?

## **SIMON CORNÉE**

**Maître de Conférences HDR**  
**Université de Rennes 1 – Faculté**  
**des Sciences économiques**  
**CREM UMR CNRS 6211**  
**Chercheur associé au CERMi**  
**(Université libre de Bruxelles)**

## **MADEG LE GUERNIC**

**Docteur en Sciences**  
**de gestion**  
**Université de Rennes 1**  
**CREM / SMART**

## **DAMIEN ROUSSELIÈRE**

**Professeur d'économie**  
**Institut Agro Rennes-Angers**  
**Directeur adjoint UMR SMART INRAE**  
**Institut Agro**  
**Chercheur associé au CRISES**  
**(Université du Québec à Montréal)**



© Entraïd' – Cuma de la Cresta (Drôme)

Fruits d'un partenariat établi en 2017 avec la FNCuma, les travaux de recherche menés par l'UMR SMART (Institut Agro/INRAE) et le CREM (Université de Rennes I) livrent leurs premiers résultats. Publiés en novembre 2020, ils offrent la première revue de littérature systématique de l'ensemble des systèmes collectifs de partage de matériel agricole dans le monde. S'appuyant notamment sur la notion de Communs développée par E. Ostrom, les travaux éclairent la participation à ces collectifs par l'arbitrage entre bénéfices directs et indirects (réduction des coûts de mécanisation, gains de productivité, dynamique de groupe et diffusion de pratiques innovantes) et coûts liés à l'action collective. Les résultats mettent en évidence certaines conditions nécessaires à l'émergence et la réussite de ces structures, ainsi que la présence d'un seuil dans la coopération. Ces travaux insistent particulièrement sur la présence d'une structure fédérative, dont la constitution est déterminante pour la pérennité de ces organisations.

## Introduction

Les charges de mécanisation des agriculteurs français représentent en moyenne 29 % des coûts fixes des exploitations (AGRESTE, 2016). Le matériel agricole devenant au fil des années plus performant et sophistiqué mais également onéreux, différents types d'arrangements ont été mis en place entre agriculteurs afin d'examiner des alternatives à la propriété individuelle du matériel. Établies par des acteurs disposés à investir et gérer collectivement de l'équipement agricole, ces ententes répondent à l'origine à un besoin d'accès à des machines modernes à un prix modéré. Quatre formes coexistent mutuellement dans les exploitations, en dehors du recours aux Entreprises de travaux agricoles (ETA) et à la propriété individuelle : l'entraide ; les associations de cercles de machines (*machinery rings*) mettant en relation propriétaires et emprunteurs ; les partenariats formels ou informels

entre agriculteurs et les coopératives de partage de matériel agricole (Cuma), dont le réseau français est constitué de 11 740 structures et de fédérations locales. Afin de mieux comprendre la participation à ce type d'organisation, notre travail a consisté dans un premier temps à dresser un état des lieux des bénéfices attendus et coûts associés aux institutions de partage de matériel agricole en menant une revue exhaustive de la littérature. 54 documents ont été retenus, particulièrement adaptés à décrire avec précision les différents comportements et stratégies en matière de partage de matériel agricole dans le monde. Dans un second temps, nous nous référons aux grilles d'analyse conçues pour étudier les arrangements institutionnels et dynamiques de groupe dans les Communs afin de comprendre les modalités du succès de ces organisations.

## Des Cuma aux Communs

On qualifie de Commun une ressource gérée conjointement par un ensemble de coopérateurs, suivant des règles institutionnelles décidées collectivement. Le Commun est donc à la fois la ressource partagée et l'ensemble des arrangements institutionnels qui découlent de l'action collective et régissent son appropriation par les membres coopérateurs. Les Communs ont été particulièrement étudiés depuis leur conceptualisation. En particulier, les travaux d'Ostrom (1990) et Agrawal (2001), basés sur des observations de terrain, fournissent une liste de principes de gestion durable de ces structures. Les dynamiques institutionnelles et les caractéristiques de groupe y sont examinés pour mieux comprendre la mise en place et la pérennité de ces organisations. Ces principes doivent être vus comme un ensemble de caractéristiques partagées, nécessaires au développement de l'organisation, sans être toutefois suffisants à garantir son expansion. Si l'analyse des Communs s'est principalement portée sur la gestion de ressources naturelles en propriété commune, la ressource peut également être de

nature artéfactuelle, c'est-à-dire être créée *ex-nihilo* par l'activité humaine. Ce dernier partage bon nombre des caractéristiques du Commun, à commencer par la rivalité (la consommation simultanée du bien par un autre utilisateur empêche ma consommation personnelle) et la difficile excluabilité (il est difficile d'exclure un utilisateur de la consommation du bien). L'absence de préexistence du Commun artéfactuel à l'action collective rend sa création et son développement plus dépendants encore du contexte institutionnel que le cas naturel, où les membres doivent uniquement s'accorder sur les modalités d'appropriation (et non la nature même) de la ressource. L'identification des principes de gouvernance «durable» dans la littérature permet ainsi de sélectionner et filtrer les documents les plus pertinents pour mieux comprendre la mise en place et le développement des Cuma, illustration du Commun artéfactuel.

## Entre coûts et bénéfices du partage de matériel agricole

Publiés entre 1950 et 2018, les 54 documents qui ont passé les filtres de notre revue de littérature systématique couvrent en majorité les pays développés dont la France (44 % de l'échantillon). Les diverses formes apparaissent, même si les Cuma sont prédominantes mais concentrées.

**Tableau 1: Modalités de partage de matériel agricole documentées et identifiées**

Pays	Type et nombre de structures
France	11 740 Cuma, environ 250 000 exploitations
Allemagne	230 « cercles de machines », environ 192 000 membres
Autriche	86 « cercles de machines », environ 73 000 membres
Suède	20 « cercles de machines », environ 5 000 membres
Norvège	25 % des exploitations laitières
Écosse	10 « cercles de machines », environ 7 000 membres
Belgique	110 Cuma
Irlande	900 partenariats de partage
Angleterre et Pays de Galles	10 « cercles de machines »
Canada (Québec)	70 Cuma
États-Unis	Nombreuses modalités de partenariat de partage
Bénin	Entre 115 et 132 Cuma

Ces formes, documentées, nous renseignent sur les modalités de participation d'un agriculteur à un collectif de partage, par l'arbitrage entre bénéfices et coûts liés à l'action collective. Les bénéfices peuvent être directs (réduction des coûts de mécanisation et gains de productivité par l'obtention de matériel moderne à un prix compétitif), mais également indirects, notamment par l'acquisition d'un matériel souvent à la pointe de la technologie. L'adoption d'un tel équipement permet, d'une part, d'améliorer les conditions de travail, de réduire le risque de pannes et d'accidents et peut favoriser l'adoption de pratiques environnementales plus vertueuses. D'autre part, la création d'une dynamique de groupe favorise l'entraide, le soutien et l'apprentissage mutuel entre les membres, ainsi que le partage d'idées et les retours d'expériences sur des pratiques inédites ou innovantes des pairs.

Ces potentiels bénéfices sont assortis de coûts liés à l'action collective. Les coûts directs, c'est-à-dire sans supposer de comportements opportunistes de la part des coopérateurs, sont principalement liés à la gestion du temps et des équipements (timeliness costs) et

figurent parmi les plus cités (dans 80 % des études) : ils sont considérés comme étant la raison principale de l'échec des coopératives de partage de matériel aux États-Unis entre les années 1930 et 1960 (USDA, 1980). Ce sont typiquement les coûts provoqués par le fait que le matériel ne peut pas être à deux endroits au même moment : ils s'imposent donc particulièrement aux coopérateurs lorsque l'utilisation du matériel est contrainte par une fenêtre temporelle très restreinte. Ces coûts peuvent également être renforcés par les délais et pannes provoqués par le manque de connaissances ou pratiques des coopérateurs sur le matériel en question. Les coûts indirects sont la conséquence du comportement opportuniste que peuvent avoir certains agents. Bien que souvent cités dans la littérature théorique, les études de cas ne semblent pas indiquer une prédominance de ces coûts (39 % des sources seulement). Cela peut s'expliquer par le fait que le partage se fait dans un cercle restreint d'interconnaissances (amis, voisins, famille) et qu'il peut être socialement très coûteux en terme réputationnel de se dérober à ses obligations.

## Communs et Cuma: des conditions nécessaires similaires pour une gestion durable

Les principes mis en lumière par Ostrom (1990), mis à jour par Cox *et al.* (2010) qui caractérisent un développement durable de la ressource partagée semblent vérifiés dans les Cuma. Le niveau de coopération dépend, à la mise en place d'une institution de partage de matériel, du capital social des membres et de la confiance qu'ils accordent à leurs pairs. La création du collectif suppose la préexistence d'un acteur ou groupe d'acteurs qui porte le projet, avec des liens sociaux forts, internes et externes au groupe. L'influence des expériences passées des membres en matière de coopération (concernant le partage de matériel ou non) est prépondérante. L'interdépendance des membres permet, d'une part, la spécialisation et la valorisation des compétences individuelles. L'homogénéité dans les valeurs, dans l'éthique du travail et la présence d'un intérêt commun renforcent, d'autre part, la cohésion du groupe, mais peut également être source de frictions en cas d'activités

similaires, avec des besoins en matériel identiques au même moment. En ce qui concerne les arrangements institutionnels, nos résultats semblent converger avec la littérature sur les communs. Seule l'absence de mention explicite dans notre littérature à l'existence de sanctions graduées en cas de manquements d'un coopérateur semble indiquer des méthodes alternatives de prévention et gestion des conflits dans les Cuma, qui tendent à rendre la présence formelle de sanctions obsolètes. Cette gestion passe par la recherche du consensus sur des règles considérées par tous comme équitables. À l'extrême, certaines institutions écartent volontairement l'établissement de règles formelles pour privilégier le respect par l'honneur et l'engagement dans l'institution. Présent également dans les travaux d'Ostrom, la présence d'un réseau fédératif fort semble capital pour expliquer le développement de ces structures.

## Le rôle capital de la fédération

Dans le cas des Cuma, la présence d'un réseau fédératif en soutien à ses membres semble faciliter la transition de la gestion de l'institution à la génération suivante de coopérateurs. Ce type d'organisation institutionnelle est similaire aux caractéristiques des coopératives de crédit Raiffeisen, Mondragon, ou les kibboutzim en Israël à leurs débuts, qui limitaient volontairement la taille des unités de base et profitaient des économies d'échelle à un niveau fédératif. Ostrom semble elle-même observer dans ses travaux l'importance d'une gouvernance polycentrique pour la pérennité des Communs, c'est-à-dire l'existence de multiples niveaux fédératifs mis en place pour répondre à chaque défi rencontré à l'échelle

adéquate. D'une part, l'approche *bottom-up* laisse une autonomie d'initiative certaine aux Cuma à l'échelle individuelle, leur permettant de se maintenir et se développer en proposant des services adaptés aux besoins et communautés locales. D'autre part, l'enchâssement d'unités à différents niveaux permet d'aborder et de régler à un niveau plus large des problématiques partagées par les structures individuelles et la mise en place d'une représentation institutionnelle unique qui favorise la reconnaissance du réseau par les pouvoirs publics. L'application des principes de gestion durable des Communs aux Cuma semble justifier le succès et la pérennité de ces collectifs.

## Seuil et tragédie de la coopération

Aucun des documents de notre revue de littérature ne fait mention d'une institution de partage de matériel qui aurait approfondi son intégration jusqu'à atteindre un modèle

similaire au Kibboutz. L'hétérogénéité des membres apparaît comme le facteur principal qui fixe ce plafond de verre dans l'intégration : en dépassant ce seuil invisible,

l'institution risque de détruire l'équilibre fragile qui retient en son sein des membres aux intérêts, dotations et caractéristiques divergentes. La participation aux collectifs s'articule autour de plusieurs fondements éthiques, du socialisme aux racines du catholicisme. Notre travail révèle que la prise de conscience de la communauté formée peut mener à la recherche du bien commun, à l'instar de la volonté de regagner en autonomie – reprendre le contrôle face aux fluctuations des marchés, des discontinuités en matière de politiques publiques – mais également à des réorientations vers des pratiques agricoles plus vertueuses, comme viser à l'autosuffisance énergétique

ou converger vers l'agro-écologie. Ces changements peuvent s'exprimer par un ajustement progressif de l'équipement possédé ou en adaptant la ressource actuelle en accord avec la qualité visée. Ces changements sont possibles dans ces institutions de partage de matériel grâce au processus démocratique et délibératif qui y a cours. Toutefois, si les Cuma restent un des derniers espaces où des agriculteurs aux valeurs et représentations différentes peuvent dialoguer (Cordelier, 2014), la convergence des valeurs des membres vers un niveau qui fasse consensus n'est pas toujours possible, surtout lorsque l'intégration est particulièrement poussée. La polarisation entre agri-

culture intensive et agriculture familiale qui caractérise le contexte agricole actuel est l'illustration des difficultés à s'entendre sur les modalités de coopération à atteindre dans ces institutions. Certains coopérateurs peuvent alors ressentir une perte de repères, une inadéquation des valeurs qui se traduit par la mise en danger de l'institution, aboutissant à la «tragédie de la coopération». Les Cuma sont des espaces privilégiés de dialogue, d'innovation et d'expérimentation : comment inciter et accompagner ces transitions lorsque le consensus n'est pas toujours possible ? ■

Type	Common-pool resource	Common-property assets
Exemples	Nappe aquifère	Coop d'utilisation de matériel agricole (Cuma)
Caractéristique de la ressource	Naturel, préexistante	Artéfactuelle, inhérente à la coopération
Stock de la ressource	Eau	Machine
Flux de la ressource	Prélèvement	Heures d'utilisation
Intérêt individuel vs Intérêt collectif	Surconsommation vs préservation	Surutilisation vs maintien
Quantité	M <sup>3</sup> d'eau disponibles	Disponibilité du matériel (heures)
Qualité (utilisateur et communauté)	«Pureté» de l'eau + usage	Type de matériel + usage

## Pour aller plus loin

Cornée, S., Le Guernic, M. & Rousselière, D. (2020), Governing Common-Property Assets: Theory and Evidence from Agriculture, *Journal of Business Ethics* 166(4), 691–710.

## Références

- A. Agrawal, 2001. Common property institutions and sustainable governance of resources. *World Development*, 9(10), 1649–1672.
- AGRESTE (Service de la Statistique du Ministère de l'Agriculture), 2016, « L'équipement des exploitations agricoles », *Primeur*, 334, 1-8.
- S. Cordelier, 2014, « Une histoire de la coopération agricole de production en France », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 331, 45-58.
- M. Cox, G. Arnold, & S. Villamayor Tomás, 2010. A review of design principles for community-based natural resource management. *Ecology and Society*, 15(4), 38–57.
- FNCuma, 2019, *Cuma : Chiffres clefs 2019*. Paris: Fédération Nationale des Cuma.
- E. Ostrom, 1990. *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- USDA, 1980. Cooperative benefits and limitations, farmer cooperatives in the United States. Cooperative information report 1 section 3, United States Department of Agriculture, Washington.

Ce document, élaboré par les équipes de La Coopération Agricole et de la FNCuma, a bénéficié des recommandations du comité scientifique d'évaluation commun à ces deux structures. Présidé par Benoît Lesaffre (Membre de l'Académie d'agriculture - Université Paris-Est, Premier vice-président honoraire), il étudie particulièrement nos actions de développement financées par le CASDAR.

Le comité éditorial est composé de Maryline Filippi, Université de Bordeaux-BSA, Damien Rousselière, Institut Agro Rennes-Angers, Louis Antoine Saïssset, Institut Agro Montpellier Chantal Chomel, Académie d'agriculture de France, Marine Nossereau, La Coopération Agricole.

Vos contacts si vous souhaitez proposer des articles :

Françoise Ledos à La Coopération Agricole [fledos@lacoopagri.coop](mailto:fledos@lacoopagri.coop)

et Hervé Bossuat à la FNCuma [herve.bossuat@cuma.fr](mailto:herve.bossuat@cuma.fr)



**Construisons en commun l'avenir de chacun**



[www.lacooperationagricole.coop](http://www.lacooperationagricole.coop)



La responsabilité du ministère en charge de l'Agriculture ne saurait être engagée.