



L'accompagnement des transitions transforme le métier de conseiller agronome

Jean-Marie Séronie¹, Bertrand Omon², Jérôme Busnel³

¹ Agroéconomiste, consultant indépendant

² Accompagnateur d'agriculteurs au sein d'une Chambre d'Agriculture

³ Animateur de l'AFA

Cette contribution est issue de deux matériaux : d'une part un échange en groupe réalisé à l'occasion du séminaire de synthèse des Entretiens Olivier de Serres 2022 portant sur la fonction « Accompagner les agriculteurs », et d'autre part sur les expériences et réflexions des auteurs.

Pourquoi s'interroger sur l'accompagnement ?

Parler d'accompagnement constitue déjà, en soi, un choix, une orientation engageante. Il faut sans doute l'explicitier, au-delà de l'usage en voie de généralisation de ce terme dans le système global du développement et du conseil agricole. Accompagner est une forme d'activité d'interaction avec autrui qui existe dans le monde professionnel dans des domaines divers, comme le soin et l'éducation.

Dans tous les cas, l'interaction de conseil avec des agriculteurs implique essentiellement que l'accompagné soit au centre d'une relation professionnelle interactive. Concernant le conseil agronomique il s'agit d'une nouvelle étape dans l'évolution des postures de conseil de l'agronome par rapport à l'agriculteur (Boiffin *et al.*, 2022, p.84). Dans une prise de recul historique, le terme accompagnement met aussi en lumière l'autonomie de l'agriculteur dans les choix techniques et stratégiques (alors que le conseil a essentiellement consisté en la préconisation de pratiques normées durant plusieurs décennies).

L'accompagnement est essentiel dans le cadre de la transition

La question de l'accompagnement devient en réalité primordiale parce que des changements importants sont en train de modifier en profondeur le contexte dans lequel les agriculteurs exercent leur métier. L'incertitude s'accroît régulièrement notamment par les effets du changement climatique. Parallèlement la variabilité des réponses, des résultats, augmente lorsqu'il s'agit de modifier, de concevoir des systèmes agricoles différents. Enfin et surtout si la réponse à une problématique posée se situe dans le registre systémique des pratiques de « contrôle des cultures ou d'élevage » davantage que dans l'utilisation d'un intrant, alors l'agriculteur est spontanément au centre : son sol, son troupeau, son matériel. La nécessité de son expertise, de sa compétence personnelle s'accroît nécessairement, quitte à ce que celles-ci doivent, pour certains agriculteurs, être à nouveau à conforter, à développer.

Ainsi, dans un contexte de complexification croissante des situations auxquelles sont confrontés les agriculteurs, l'accompagnement apparaît comme une ressource à leur disposition pour appuyer la prise de décision.

De la diffusion de connaissances à la co-construction de solutions

Avec l'intensification du recours aux intrants, la prescription du conseiller à l'agriculteur s'était intensifiée. Cela se passait dans le cadre d'une pratique, parfois d'itinéraires techniques, annuels, avec un(des) intrants au cœur de la (s) réponse(s) apportées. Cela se passait avec, malgré tout, l'acceptation d'une incertitude, mais sans regret « de ne pas avoir permis un volume de production

élevé ». Le coût étant considéré supportable.

Par ailleurs, l'engagement de l'agriculteur dans la conception et la décision de mise en œuvre de son système productif est un gage pour obtenir des résultats intéressants. Il devient alors compliqué, pour le conseiller, de rester dans une relation de diagnostic-conseil /aide à la décision dès lors qu'il s'agit de choix stratégiques complexes, en situation d'incertitude. En effet, dans la mesure où l'agriculture est confrontée à des questions et à des orientations pour lesquelles les réponses sont à inventer, le conseiller agronome se trouve dans l'incapacité de fournir un système clé en main à l'agriculteur.

La nouvelle activité du conseiller agronome se décline donc aujourd'hui sur plusieurs registres ou fonctions :

- Partager avec l'agriculteur accompagné les enjeux auxquels fait face l'exploitation, qui concernent des biens privés et leur rentabilité, mais aussi de plus en plus souvent des biens communs.
- Échanger à propos des processus biologiques. Un objectif de ce partage est de réaliser des diagnostics agronomiques portant autant sur les effets du système productif vis-à-vis d'enjeux plus globaux, que sur la production elle-même. Un second objectif est de concevoir des systèmes économes en intrants pour contribuer à l'atténuation du changement climatique. Un troisième est, dans le cadre de la démarche clinique en agronomie, de mettre en perspective ce qui se passe en saison, du point de vue de la production végétale ou animale.
- Proposer et partager des façons d'évaluer la maîtrise du système et ses effets en termes de durabilité. Cette évaluation est l'un des maillons nécessaires pour l'ajustement de la conception « Pas à Pas » de leur systèmes de culture, de production plus largement. (Meynard *et al.*, 2012 ; Omon et Cerf, 2019)

Pourtant la situation aujourd'hui est loin d'être celle d'un basculement généralisé des forces vives du « conseil » dans cette voie de l'accompagnement que beaucoup d'organismes, pourtant, revendiquent.

La voie plus verticale de diffusion est encore dominante. Cette voie descendante est parfois corrélée au poids de la norme publique et administrative dans certaines formes de ce qu'on l'on nomme couramment « conseil d'optimisation » (déclaration PAC, Plan de fumure, Cahiers phytos ...). Elle peut se retrouver en contradiction avec une nécessaire approche systémique, une co-construction. Elle est aussi souhaitée par des agriculteurs en capacité de décider, mais faisant le choix de déléguer afin de mieux pouvoir s'impliquer sur d'autres domaines et compétences. Ainsi même dans le cadre de la transition, la diffusion de systèmes « clés en main » est largement envisagée. (cf Cerf et Omon, 2019, d'après Legall)

Mais cette voie « diffusionniste » ne permettra pas d'aller aussi vite et aussi loin dans la transition. En effet le portage de la responsabilité pour celui qui conseille et diffuse le changement est lourd et limite la vitesse et l'intensité de la transition (B. Omon pour APCA, 2018).

Les exigences liées à l'accompagnement collectif et individuel dans un contexte de transition

Celles-ci peuvent se décliner sur deux périmètres différents et complémentaires : accompagner des collectifs assez divers mais aussi conseiller individuellement des agriculteurs.

Accompagner des collectifs d'agriculteurs engagés dans la transition

Il s'agit d'abord d'établir un cadre propice en impulsant et stabilisant des espaces d'échanges et de dialogue. Cela demande dans un premier temps de légitimer les références communes, les valeurs. Cela passe par l'échange et la clarté des objectifs du travail commun. Il convient ensuite d'assurer

la qualité d'interactions entre des acteurs divers qui n'ont souvent pas l'habitude de se côtoyer. Pour cela, il convient de construire un diagnostic partagé des situations, d'élaborer de manière consensuelle des indicateurs de performances, des outils d'évaluation des pratiques et de leurs impacts.

Le conseiller agronome doit maîtriser les processus de gestion de groupe :

- S'assurer de la pérennité de participation des acteurs,
- Tracer les efforts, les réalisations, les expérimentations conduites ensemble,
- Faire circuler l'animation, assurer la fluidité des échanges, identifier et dénouer les nœuds de cristallisation des débats,
- Animer des constructions de scénarios collectifs,
- Croiser les regards aux différentes échelles de la parcelle au territoire,

Accompagner individuellement les projets d'agriculteurs

Plusieurs étapes assez classiques sont à respecter scrupuleusement dans une volonté de co-construction, d'aide à la décision et non plus dans un transfert descendant de connaissances :

- Écouter de manière active et bienveillante l'agriculteur afin de cerner sa vision directe à court terme , engager une réflexion intégrant le temps long et ainsi entrevoir et esquisser une (ou des) trajectoire(s),
- Accompagner la mise en œuvre du projet, en particulier lors des étapes critiques de la trajectoire envisagée,
- Faire l'intermédiation et faciliter une cohérence voir à minima une compatibilité entre le projet individuel de l'agriculteur et les projets collectifs du territoire , ou entre les intérêts individuels de l'agriculteur et ceux « communs » de la collectivité territoriale.

L'accompagnement de la transition agroécologique

Pour la transition agroécologique , les démarches d'accompagnement relèvent, pour l'agronome conseiller, de la mobilisation des connaissances de base sur le fonctionnement de l'agroécosystème (climat, sol, plante , techniques) et son pilotage en intégrant la biodiversité, avec la prise en compte des différents échelles géographiques « habituelles » (parcelle, système de culture, entreprise, territoire) et de leurs interactions.

Selon les métiers (conseiller en production, animateur de territoires à enjeux), les domaines de compétences sont plus ou moins étendus. Les différentes fonctions présentées ci-dessus renvoient à des compétences à développer.

Sur la partie commune aux différents métiers, nous identifions certaines compétences agronomiques :

- Une maîtrise des outils de démarche clinique en agronomie : diagnostic préalable, et accompagnement dans la mise en pratique de l'agroécologie dans un système de culture conçu par (avec) l'agriculteur.

- Une compétence en interaction avec la recherche et développement : en plus d'une activité de veille, il s'agit de comprendre, tester, partager des méthodes (parfois outils) en aidant : à la conception et à son ajustement, au diagnostic, à l'évaluation. Cette compétence ne signifie pas qu'il fait lui-même, mais qu'il comprend suffisamment l'outil et ses sorties pour pouvoir le mobiliser avec les agriculteurs.

- Une compétence à arbitrer entre ce qu'il ne peut pas déléguer parce qu'au cœur de son accompagnement et les tâches transférables afin d'être ensuite pleinement disponible. Ainsi, la distribution de certaines fonctions est une plus-value pour l'accompagnement : par exemple, il ne fait pas usage lui-même d'un outil d'évaluation, mais valorise et exploite ses sorties ; il ne fait pas usage lui-même d'un modèle mais sait interpréter finement ses résultats, etc.

- Une compétence de « traque », de veille permanente chez les agriculteurs. Cette traque présente deux facettes. Il s'agit d'abord de repérer les façons de faire inspirantes et dont la mise

en perspective est prometteuse. A l'opposé on s'intéressera aux tendances, aux « modes de pratiques » dont l'origine et la cible ne sont pas les enjeux de la transition. La mise en perspective par la réflexion agronomique alertera sur les effets négatifs concernant tel ou tel enjeu.

Dans le cas des territoires à enjeux, l'agronome animateur doit faire preuve de compétences spécifiques. Il est incité à penser et superviser la collaboration en gardant la maîtrise et le pilotage de l'accompagnement agronomique, mais en distribuant des tâches au service de la transition, en intégrant les résultats au niveau de l'ensemble du territoire.

L'animateur du territoire a lui-même à développer une compétence dans les domaines de connaissances en lien avec les enjeux du territoire (qualité des eaux, biodiversité...).

Il doit aussi assumer un rôle de médiation avec des multiples acteurs (collectivités, associations, services techniques de négoce et coopératives, ...) qui ont des niveaux différents de maîtrise des enjeux et processus. Dans ce contexte, la recherche de compromis est une compétence précieuse.

Enfin certaines fonctions exercées par des agronomes accompagnateurs demanderont de savoir maîtriser certaines tâches spécifiques. On peut citer par exemple :

- Conduire des diagnostics territoriaux,
- Conduire des évaluations multi critères,
- Estimer les impacts sociétaux d'un projet,
- Piloter l'approvisionnement d'une agglomération dans le cadre d'un Projet Alimentaire Territorial,
- Faire des synthèses de textes réglementaires.

Et plus particulièrement pour des conseillers globaux d'exploitations agricoles, voire pour des animateurs de CUMA :

- Calculer des indicateurs et ratio simples à l'échelle de l'exploitation,
- Accompagner le raisonnement des investissements nécessaires,
- Dimensionner des agroéquipements,
- Animer des analyses pour identifier les points de travail.

L'accompagnement spécifique lié aux transitions énergétique, numérique et alimentaire

Les missions d'accompagnement du conseiller agronome peuvent aujourd'hui s'exercer également sur des plans thématiques nouveaux, des transitions différentes mais évidemment connectées entre elles : énergétique, alimentaire, numérique.

Accompagner les agriculteurs dans la transition énergétique

Il y a d'abord un objectif général de réduction de la consommation énergétique. Pour cela il s'agira d'abord souvent de quantifier les consommations énergétiques, de proposer des pistes d'économie d'énergie en adaptant selon les situations les itinéraires techniques culturels et/ou les bâtiments d'élevage, voire en développant la traction animale pour certaines exploitations (vigne, maraîchage, ...).

A cela s'ajoute souvent une ambition d'autonomie énergétique. Un premier axe peut être le renforcement des capacités de stockage (dans le contexte d'incertitudes en disponibilité et prix du gazole non-routier). Mais surtout, en complément de la réduction de la consommation énergétique, le conseiller accompagnera son client (directement ou plus probablement en faisant appel à des compétences extérieures) vers des solutions de production d'énergie par le système agricole : électricité, chaleur, biogaz pour l'autoconsommation ou la commercialisation. Cela passera souvent par une installation photovoltaïque sur bâtiments, en extérieur mais aussi par le déploiement d'unités de méthanisation. Ces unités devront elles-mêmes être conçues et dimensionnées en veillant aux effets sur la durabilité globale de cette activité. Une partie végétale de la ressource du méthaniseur sera produite en bas intrants pour minimiser les effets sur la biodiversité et le changement climatique. Le recours à l'évaluation multicritère ex ante et ex post permettra d'éviter les dérives.

Pour cela, l'agronome devra savoir réaliser des bilans énergétiques (ou en tout cas les comprendre pour s'en faire le traducteur, le passeur). Il connaît ainsi les ordres de grandeur de la consommation des différentes opérations culturales, sait accompagner l'ajustement de la conception du système de culture si nécessaire.

Accompagner les agriculteurs dans la transition numérique

Le conseiller est questionné sur l'acquisition et l'utilisation de dispositifs numériques. Cela signifie une veille sur les outils et innovations intégrant un module numérique, des conseils sur la pertinence d'utilisation de ces outils, des conseils sur les équipements les plus fiables et économiques.

Il doit également savoir utiliser les données des équipements numériques pour le conseil agronomique, être capable de valoriser les données cartographiques, ...

Enfin sa pratique de conseil évolue grâce aux outils de communication : appui à des groupes de pairs via messagerie de groupe (type whatsapp), partage de photos / vidéos de phénomènes à observer, ...

Ce nouveau contexte renouvelle donc sensiblement le « terrain de jeu » du conseiller agronome. Cela le conduit sans doute à davantage travailler en équipe pluridisciplinaire et en réseaux, mais surtout à élargir sensiblement les compétences techniques mais aussi comportementales nécessaires.

Accompagner les agriculteurs dans la transition alimentaire

Il s'agit de répondre aux demandes de produits locaux de qualité. Pour cela l'accompagnement portera sur l'orientation vers des cultures pour la consommation humaine, leur transformation et leur commercialisation. Cela mobilisera des connaissances relatives aux processus techniques de transformation, à l'appui à la création de filières locales, aux conseils sur la commercialisation en circuits-courts. Ces connaissances sont plus particulièrement mobilisés dans des contextes de bassins de vie assez dense et aisés (pourtour de grandes villes, zones littorales à résidences secondaires, ...) ou à forts enjeux écologiques (biodiversité, qualité de la ressource en eau).

Pour un certain nombre de tâches relatives à l'accompagnement, se pose la question de l'acquisition de compétences et savoirs par l'accompagnateur, ce qui peut être très chronophage, ou de la mobilisation de compétences extérieures certes spécialisées mais aussi moins au fait du contexte de l'exploitation et du territoire.

Autres compétences et aptitudes transversales appréciables

Au-delà de ces savoirs techniques et méthodologiques nécessaires, et comme dans quasiment tous les métiers, il nous semble avantageux de disposer :

- De compétences transversales relevant clairement de la communication et des capacités relationnelles :
 - Faire preuve en permanence d'ouverture, de bienveillance, d'humanité tout en gardant évidemment la distance professionnelle nécessaire. L'empathie ne signifie pas lorsque son client traverse une phase difficile de s'apitoyer, de « pleurer avec lui » ;
 - Savoir écouter et analyser les besoins en faisant preuve de neutralité, en ayant la capacité de ne pas juger ;
 - Savoir mobiliser, être fédérateur, déployer une capacité d'entraînement. Avoir la capacité à animer des collectifs et à prendre en compte les individus dans leur diversité et leurs singularités à l'intérieur du collectif. En particulier le conseiller doit être capable de faire dialoguer sur le système de valeurs.
- Et d'aptitudes personnelles à :
 - Savoir s'informer et trouver les sources pertinentes, faire preuve d'analyse critique,

- Savoir faire reconnaître ses compétences (par les agriculteurs et les acteurs d'un territoire),
- Produire des analyses et des diagnostics compréhensibles par les acteurs,
- Savoir échanger, partager, communiquer, appuyer au sein d'une équipe de pairs.

Conclusion

Enfin, et peut être surtout, le conseiller agronome doit être capable de prendre du recul sur sa pratique, de faire réflexivité sur sa propre activité en situation et sa propre évolution. L'accompagnement des transitions dans le développement agricole conforte l'analyse des trois métiers de l'agronome, développée par M. Sebillotte (2004), centrés respectivement sur la parcelle, l'agriculteur qui pilote ses parcelles, et le territoire, avec une exigence de travail en équipe. Par ailleurs, l'accompagnement des transitions renforce le rôle de l'agronome territorial dans sa dimension de médiateur entre les agriculteurs, compris dans leur diversité, mais aussi entre les agriculteurs et les autres acteurs territoriaux. L'accompagnement de la transition agroécologique requiert aussi d'hybrider les savoirs techniques et pratiques, de co-construire avec les agriculteurs sur le front des innovations dans un contexte fortement contraint par les réglementations et fortement marqué par les incertitudes .

Bibliographie

Boiffin J.,Caneill J.,Messean A.,Treuil G. 2022. Evolution des approches , méthodes et outils de l'agronome , Chapitre 2 , pp 69-125 in Boiffin J., Doré T., Kockmann F., Papy F., Prévost P., coord., 2022. *La Fabrique de l'agronomie. De 1945 à nos jours*, Éditions Quæ, Versailles, 498 p

Meynard J.-M., 2012. La reconception est en marche ! Conclusion au Colloque « Vers des systèmes de culture innovants et performants : De la théorie à la pratique pour concevoir, piloter, évaluer, conseiller et former », *Innovations Agronomiques* 20, 143-153.

Omon B., Cerf M., Auricoste C., Olry P., Petit M-S., Duhamel S., 2019. CHANGER – Echanger entre conseillers sur les situations de travail pour accompagner les agriculteurs dans leurs transitions vers l'agroécologie, *Innovations agronomiques* 71, 367-383, [dx.doi.org/10.15454/rzkxfz](https://doi.org/10.15454/rzkxfz).

Sebillotte, M., 2005. Agronomes et Territoires : les trois métiers des agronomes. *Agronomes et territoires*, deuxième édition des Entretiens du Pradel, (Ed. Prévost P.), Paris, L'Harmatan, Actes du colloque des 12 et 13 septembre 2002, pp 479-497



Les articles sont publiés sous la licence Creative Commons 2.0. La citation ou la reproduction de tout article doit mentionner son titre, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue AE&S et de son URL, ainsi que la date de publication.